

658.022  
Pew  
2 4

# **ANALISIS BEBERAPA FAKTOR YANG MEMPENGARUHI STRATEGI KEUNGGULAN BERSAING BERKELANJUTAN**

**( Studi Empiris Pada Perusahaan Kontraktor Kecil dan Menengah  
di Kota Semarang )**



## **TESIS**

**Diajukan untuk memenuhi sebagian syarat guna  
memperoleh derajat sarjana S-2 Magister Manajemen  
Program Studi Magister Manajemen Universitas Diponegoro**


**Oleh :  
Rr. Retno Murti Dewayani  
NIM C4A001229**

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN  
PROGRAM PASCA SARJANA  
UNIVERSITAS DIPONEGORO  
S E M A R A N G  
2 0 0 5**



### *Sertifikasi*

Saya, Rr. Retno Murti Dewayani, yang bertanda tangan dibawah ini menyatakan bahwa tesis yang saya ajukan ini adalah hasil karya saya sendiri yang belum pernah disampaikan untuk mendapatkan gelar pada program magister manajemen ini ataupun pada program lainnya. Karya ini adalah milik saya, karena itu pertanggungjawabannya sepenuhnya berada di pundak saya.



Rr. Retno Murti Dewayani

20 Desember 2004

## **PENGESAHAN TESIS**

Yang bertanda tangan dibawah ini menyatakan bahwa tesis berjudul :

### **ANALISIS BEBERAPA FAKTOR YANG MEMPENGARUHI STRATEGI KEUNGGULAN BERSAING BERKELANJUTAN**

**( Studi Empiris Pada Perusahaan Kontraktor Kecil dan Menengah  
di Kota Semarang )**

yang disusun oleh Rr. Retno Murti Dewayani, NIM C4A001229  
telah dipertahankan di depan Dewan Penguji pada tanggal 5 Januari 2005  
dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima.

Pembimbing Utama



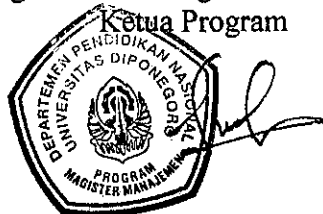
Prof. Dr. Suyudi Manguwihardjo

Pembimbing Anggota



Drs. Soemarno, MSIE

Semarang, 5 Januari 2005  
Universitas Diponegoro  
Program Pascasarjana  
Program Studi Magister Manajemen  
Ketua Program



Prof. Dr. Suyudi Manguwihardjo

*Motto :*

*" Sesungguhnya setiap amal itu tergantung pada niat, dan sesungguhnya setiap orang akan memperoleh apa yang diniatkan "*

*(HR, Bukhori Muslim )*

*Karyaku ini kupersembahkan untuk:*

- *Ayah dan Ibu, R. Kaseno Djojokusumo*
  - *Suamiku tercinta, Mas Kelik*
  - *Bidadari kecilmu, Lala dan Lulu*
- yang senantiasa memberiku inspirasi dan motivasi*

## **ABSTRACT**

This research focus on the Sustainable Competitive Advantage (SCA) in service industries of construction middle and small level in Semarang. Focused at seven variable that is differentiation, organization culture, innovation, scale of economic, cost synergy, complecity asset and unit asset. While internal issue in this research is what of factors that influencing sustainable competitive advantage in service industries of construction middle and small level in Semarang city. From above problems, degraded of the following research question : 1. How influence differentiation advantage to SCA, 2. How influence scale of economic to differentiation advantage, 3. How influence cost synergy to differentiation advantage, 4. How influence organization culture to SCA, 5. How influence innovation to SCA, 6. How influence complecity asset to innovation, 7. How influence unit asset to innovation.

Population from this research is service firm construction with middle and small level in Semarang city. Sample used by 36 service firm middle construction and 104 service firm small construction. The analyse data by using Confirmatory Factors and Full SEM Model.

Form result analyse proved that differentiation, organizatin culture and innovation influence to sustainable competitive advatage in service industries middle and small level in Semarang. Scale of Economic and Cost synergy influence to differentiation advantage, complecity asset and unit asset influence to innovation.

## ABSTRAKSI

Penelitian ini berfokus pada studi mengenai strategi perusahaan jasa konstruksi menengah kecil di kota Semarang. Masalah dalam penelitian ini adalah faktor-faktor apa yang mempengaruhi strategi keunggulan bersaing berkelanjutan dalam industri jasa konstruksi menengah dan kecil di kota Semarang. Banyak strategi dikembangkan, salah satunya adalah strategi keunggulan bersaing berkelanjutan. Perusahaan yang mempunyai keunggulan bersaing mempunyai aset-aset, nilai dan kecakapan yang unik sebagai sumber strategi keunggulan bersaing berkelanjutan. Keunggulan bersaing dapat menghasilkan implementasi strategi yang tidak dapat diimplementasikan oleh pesaing. Perusahaan yang mempunyai strategi keunggulan bersaing berkelanjutan akan mempunyai strategi yang lebih tinggi dari pesaing. Kemampuan berkelanjutan adalah ketika keunggulan dari aset-aset yang unik dari perusahaan mampu menahan strategi yang dilakukan pesaing. Dari permasalahan diatas diturunkan pertanyaan penelitian sebagai berikut : 1). Bagaimana pengaruh keunggulan diferensiasi terhadap strategi keunggulan bersaing berkelanjutan. 2). Bagaimana pengaruh skala ekonomis terhadap keunggulan diferensiasi. 3). Bagaimana pengaruh sinergi biaya terhadap keunggulan diferensiasi. 4). Bagaimana pengaruh budaya organisasi terhadap strategi keunggulan bersaing berkelanjutan. 5). Bagaimana pengaruh inovasi terhadap strategi keunggulan bersaing berkelanjutan. 6). Bagaimana pengaruh kompleksitas aset unik terhadap inovasi. 7). Bagaimana pengaruh jumlah aset unik terhadap inovasi.

Populasi dari penelitian ini adalah perusahaan jasa konstruksi menengah dan kecil di kota Semarang. Sampel yang digunakan adalah 36 perusahaan jasa konstruksi menengah dan 104 perusahaan jasa konstruksi kecil. Analisis data dengan menggunakan *Confirmatory Factor Analysis dan Full SEM Model*. Model teoritis dikembangkan dalam delapan variabel yang diuji.

Dari hasil analisis terbukti bahwa variabel diferensiasi, budaya perusahaan dan inovasi mempunyai pengaruh terhadap strategi keunggulan bersaing berkelanjutan. Sedangkan variabel skala ekonomis dan sinergi biaya memberi pengaruh terhadap diferensiasi serta kompleksitas aset unik dan jumlah aset unik memberi pengaruh terhadap inovasi.

**Kata Kunci :** Strategi Keunggulan Bersaing Berkelanjutan, Diferensiasi, Inovasi, Budaya Perusahaan, Skala Ekonomis, Sinergi Biaya, Kompleksitas Aset Unik dan Jumlah Aset Unik

## KATA PENGANTAR

Puji dan syukur kehadiran Allah SWT, atas berkat, rahmat dan karunia-Nya penulis dapat menyelesaikan tesis yang berjudul : “Analisis Beberapa Faktor Yang Mempengaruhi Strategi Keunggulan Bersaing Berkelanjutan” ( Studi Empiris Pada Perusahaan Kontraktor Kecil dan Menengah di Kota Semarang ). Penyusunan tesis ini dimaksudkan untuk memenuhi salah satu syarat untuk menyelesaikan pendidikan Program Studi Magister Manajemen Universitas Diponegoro Semarang.

Selanjutnya penulis ingin menyampaikan ucapan terima kasih yang tak terhingga kepada Bapak Prof. Dr. Suyudi Mangunwihardjo selaku dosen pembimbing I sekaligus sebagai Ketua Program Studi Magister Manajemen Universitas Diponegoro Semarang. Ucapan terima kasih juga disampaikan kepada Bapak Drs. Soemarno MSIE, selaku dosen pembimbing II yang dengan penuh kesabaran, kebijaksanaan telah memberikan petunjuk, bimbingan serta nasihat sehingga tesis ini dapat terwujud.

Ucapan terima kasih yang setulus-tulusnya tak lupa penulis sampaikan kepada :

1. Drs. Syuhada Sofian, MSIE, DR. Arifin Sabeni, M.Com (Hons) Akt, Drs. Fuad Mas’ud, MIR serta Bapak dan Ibu dosen Program Studi Magister Manajemen Universitas Diponegoro, yang telah memberikan bekal pengetahuan bagi penulis.
2. Perusahaan-perusahaan industri jasa konstruksi di kota Semarang, atas pemberian ijin dan dukungannya dengan memberi informasi yang berguna bagi penulisan tesis ini.
3. Teman-teman angkatan XVI kelas sore, khususnya Mbak Dewi dan Mbak Handa atas segala dukungan dan dorongannya sehingga terselesaikan tesis ini.
4. Kedua orangtuaku, atas semangatnya yang tak pernah mati.
5. Mas Kelik, Lala dan Lulu yang telah banyak memberikan inspirasi dalam hidup dan selalu mendampingi dalam menyelesaikan pendidikan ini.

Penulis menyadari bahwa tesis ini masih jauh dari sempurna karena keterbatasan kemampuan dan pengetahuan penulis. Oleh karena itu dengan keterbukaan dan senang hati penulis mengharapkan saran, koreksi ataupun gagasan-gagasan dari para pembaca demi penyempurnaan tesis ini.

Akhirnya penulis berharap semoga tesis ini dapat bermanfaat dan menunjang bagi siapa saja yang membaca.

Semarang, 20 Desember 2004

Penulis



Rr. Retno Murti Dewayani.



## DAFTAR ISI

	Halaman
Halaman Judul.....	i
Surat Pernyataan Keaslian Tesis.....	ii
Halaman Pengesahan Tesis.....	iii
Halaman Motto dan Persembahan.....	iv
Abstract.....	v
Abstraksi.....	vi
Kata Pengantar.....	vii
Daftar Tabel.....	xiii
Daftar Gambar.....	xv
Daftar Lampiran.....	xvi
 BAB I      PENDAHULUAN.....	 1
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Perumusan Masalah.....	7
1.3 Tujuan dan Kegunaan Penelitian.....	8
1.3.1 Tujuan Penelitian.....	8
1.3.2 Kegunaan Penelitian.....	9
 BAB II      TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN MODEL.....	 11
2.1 Telaah Pustaka.....	11
2.1.1 Strategi Keunggulan Bersaing Berkelanjutan.....	11
2.1.2 Model Konseptual Dari Strategi Keunggulan Bersaing Berkelanjutan.....	13
2.1.3 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Keunggulan Bersaing Berkelanjutan.....	17

2.1.3.1	Diferensiasi.....	17
2.1.3.2	Pengaruh Skala Ekonomis Terhadap Diferensiasi....	18
2.1.3.3	Pengaruh Sinergi Biaya Terhadap Diferensiasi.....	20
2.1.3.4	Budaya Perusahaan.....	21
2.1.3.5	Inovasi.....	23
2.1.3.6	Pengaruh Kompleksitas Aset Unik Terhadap Inovasi.....	24
2.1.3.7	Pengaruh Jumlah Aset Unik Terhadap Inovasi.....	26
2.2	Penelitian Terdahulu.....	26
2.3	Hubungan Penelitian Ini Dengan Penelitian Terdahulu.....	27
2.4	Pengembangan Model Penelitian.....	28
2.4.1	Kerangka Pemikiran Teoritis.....	28
2.4.2	Hipotesis Penelitian.....	29
2.4.3	Definisi Operasional Variabel.....	30
<b>BAB III</b>	<b>METODE PENELITIAN.....</b>	<b>32</b>
3.1	Penentuan Obyek Penelitian.....	32
3.2	Jenis dan Sumber Data.....	32
3.2.1	Data Primer.....	32
3.2.2	Data Sekunder.....	33
3.3	Populasi dan Sampel.....	33
3.3.1	Populasi.....	33
3.3.2	Sampel.....	34
3.4	Metode Pengumpulan Data.....	36
3.5	Metode Analisis Data.....	38
3.5.1	Analisis Kualitatif.....	38
3.5.2	Analisis Kuantitatif.....	38

BAB IV	HASIL ANALISIS DAN PEMBAHASAN.....	46
4.1	Diskriptif Umum Obyek Penelitian Dan Data Diskriptif.....	46
4.1.1	Diskriptif Umum Obyek Penelitian.....	46
4.1.2	Data Diskriptif.....	47
4.2	Analisis Data.....	49
4.2.1	Uji Reliabilitas dan Validitas Angket.....	50
4.2.2	Analisis Faktor Konfirmatori.....	57
4.2.3	Pengujian Evaluasi Asumsi SEM.....	64
4.2.3.1	Evaluasi Normalitas Data.....	64
4.2.3.2	Uji Evaluasi Outliers.....	66
4.2.3.3	Evaluasi Atas Multicolinearity atau Singularity.....	68
4.2.3.4	Pengujian Terhadap Nilai Residual.....	69
4.2.4	Structural Equation Modelling.....	71
4.2.4.1	Uji Kesesuaian Model.....	71
4.2.4.2	Uji Reliabilitas dan Variance Extract.....	73
4.3	Pengujian Hipotesis.....	78
4.3.1	Pengujian Hipotesis Pertama.....	78
4.3.2	Pengujian Hipotesis Kedua.....	79
4.3.3	Pengujian Hipotesis Ketiga.....	79
4.3.4	Pengujian Hipotesis Keempat.....	80
4.3.5	Pengujian Hipotesis Kelima.....	81
4.3.6	Pengujian Hipotesis Keenam.....	81
4.3.7	Pengujian Hipotesis Ketujuh.....	82
4.4	Analisis Pengaruh.....	83

<b>BAB V</b>	<b>SIMPULAN DAN IMPLIKASI KEBIJAKAN .....</b>	<b>86</b>
5.1	Pendahuluan.....	86
5.2	Simpulan Hipotesis.....	89
5.2.1	Simpulan Hipotesis Pertama.....	90
5.2.2	Simpulan Hipotesis Kedua.....	91
5.2.3	Simpulan Hipotesis Ketiga .....	93
5.2.4	Simpulan Hipotesis Keempat.....	94
5.2.5	Simpulan Hipotesis Kelima.....	95
5.2.6	Simpulan Hipotesis Keenam.....	97
5.2.7	Simpulan Hipotesis Ketujuh.....	98
5.3	Simpulan Mengenai Masalah Penelitian.....	99
5.4	Implikasi Teoritis.....	101
5.5	Implikasi Manajerial.....	104
5.6	Limitasi.....	110
5.7	Agenda Penelitian Yang Akan Datang.....	110
	<b>DAFTAR REFERENSI.....</b>	<b>111</b>
	<b>LAMPIRAN-LAMPIRAN</b>	

## DAFTAR TABEL

			Halaman
1	Tabel 1.1	Ringkasan Pendapatan Bruto, Pengeluaran, Nilai Konstruksi, Jumlah Perusahaan dan Jumlah Karyawan di Jawa Tengah.....	3
2	Tabel 2.1	Ringkasan Hasil Penelitian Terdahulu.....	27
3	Tabel 2.2	Definisi Operasional Variabel.....	31
4	Tabel 3.2	Desain Inti Pertanyaan.....	37
5	Tabel 3.3	Model Pengukuran.....	41
6	Tabel 3.4	Indeks Pengujian Kelayakan Model.....	44
7	Tabel 4.1.	Data Demografi Responden.....	48
8	Tabel 4.2	Ringkasan Hasil Perhitungan Reliabilitas dan Validitas.....	51
9	Tabel 4.3	Ringkasan Validitas Pearson Variabel Skala Ekonomis.....	52
10	Tabel 4.4	Ringkasan Validitas Pearson Variabel Sinergi Biaya.....	53
11	Tabel 4.5	Ringkasan Validitas Pearson Variabel Kompleksitas Aset Unik..	53
12	Tabel 4.6	Ringkasan Validitas Pearson Variabel Jumlah Aset Unik.....	54
13	Tabel 4.7	Ringkasan Validitas Pearson Variabel Diferensiasi.....	55
14	Tabel 4.8	Ringkasan Validitas Pearson Variabel Budaya Perusahaan.....	55
15	Tabel 4.9	Ringkasan Validitas Pearson Variabel Inovasi.....	56
16	Tabel 4.10	Ringkasan Validitas Pearson Variabel Strategi Keunggulan Bersaing Berkelanjutan.....	57
17	Tabel 4.11	Goodness Of Fit Confirmatory Factor Anlysis Variabel Skala Ekonomis, Sinergi Biaya, Kompleksitas Aset Unik Dan Jumlah Aset Unik.....	59
18	Tabel 4.12	Regression Weight Variabel Skala Ekonomis, Sinergi Biaya, Kompleksitas Aset Unik Dan Jumlah Aset Unik.....	60
19	Tabel 4.13	Goodness Of Fit Confirmatory Factor Anlysis Variabel Budaya, Inovasi, Diferensiasi dan Strategi Keunggulan Bersaing Berkelanjutan.....	62

20	Tabel 4.14	Regression Weight Variabel Bentuk Budaya, Inovasi, Diferensiasi dan Strategi Keunggulan Bersaing Berkelanjutan.....	63
21	Tabel 4.15	Uji Normalitas Data.....	65
22	Tabel 4.16	Descriptives Statistic.....	67
23	Tabel 4.17	Standarized Residual Covariances.....	70
24	Tabel 4.18	Goodness Of Fit Structural Equation Model.....	72
25	Tabel 4.19	Hasil Komputasi AMOS.....	73
26	Tabel 4.20	Perhitungan Composite Reliability.....	75
27	Tabel 4.21	Perhitungan Variance Extracted.....	77
28	Tabel 4.22	Analisis Pengaruh Langsung, Tidak Langsung dan Total.....	83
29	Tabel 5.1	Ringkasan Hasil Uji Hipotesis.....	89
30	Tabel 5.2	Implikasi Teoritis.....	104

## DAFTAR GAMBAR

			Halaman
1	Gambar 2.1	Model Keunggulan Bersaing Berkelanjutan Dalam Industri Jasa.....	14
2	Gambar 2.2	Kerangka Pemikiran Teoritis.....	29
3	Gambar 3.1	Diagram Alur Penelitian .....	40
4	Gambar 4.1	<i>Confirmatory Factor Analysis</i> Variabel Bentuk Skala Ekonomis, Sinergi Biaya, Kompleksitas Aset Unik Dan Jumlah Aset Unik.....	58
5	Gambar 4.2	<i>Confirmatory Factor Analysis</i> Variabel Budaya, Inovasi, Diferensiasi dan Strategi Keunggulan Bersaing Berkelanjutan....	61
6	Gambar 4.3	SEM Model Strategi Keunggulan Bersaing Berkelanjutan.....	71

## **DAFTAR LAMPIRAN**

<b>Lampiran 1</b>	<b>Surat Ijin Melakukan Penelitian</b>
<b>Lampiran 2</b>	<b>Draft Data Responden</b>
<b>Lampiran 3</b>	<b>Draft Kuesioner</b>
<b>Lampiran 4</b>	<b>Hasil Analisis Reliabilitas dan Validitas Angket</b>
<b>Lampiran 5</b>	<b>Output Komputasi SEM</b>
<b>Lampiran 6</b>	<b>Data Mentah</b>



# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

Strategi yang tepat akan menentukan arah daya saing, perencanaan produk, cara mengkomunikasikan dan penentuan fokus bisnis. Dalam menghadapi permasalahan akibat perubahan tata dunia seperti pemberlakuan liberalisasi perdagangan bebas, akan mempunyai arti bahwa dalam dunia usaha, tidak ada lagi batas untuk arus jasa, barang dan investasi. Dengan adanya masalah liberalisasi perdagangan bebas dan krisis ekonomi yang terjadi, perusahaan kecil dan menengah jasa konstruksi harus mampu mengantisipasinya dalam bentuk strategi yang mampu menghasilkan kinerja yang unggul.

Kekuatan utama dalam suatu negara ada pada bidang ekonomi, jika dunia usaha dari negara tersebut mempunyai kinerja yang baik (Zulkieflimansyah, 2003). Ditekankan pula bahwa kekuatan ekonomi suatu negara memiliki korelasi yang positif dengan kontribusi usaha kecil dan menengah. Semakin besar kontribusi usaha kecil dan menengah terhadap perekonomian maka semakin kuat ekonomi negara tersebut (Zulkieflimansyah, 2003). Besarnya peran industri kecil dan menengah dapat dilihat dari kontribusi industri kecil dan menengah terhadap penyerapan tenaga kerja cukup tinggi yaitu sebanyak 99% (Zulkieflimansyah, 2003). Kontribusi semua usaha menengah dan kecil terhadap Produk Domestik Regional Bruto menurut KADIN, sampai dengan tahun 2002 adalah 67%, dan 14,7% dari total ekspor Indonesia. Sedangkan besarnya omset sekitar Rp 250.088.950.193 (BPS).

Industri jasa konstruksi merupakan salah satu bagian dari dunia usaha yang mempunyai kontribusi bagi Produk Domestik Regional Bruto (PDB) sekitar 7,54% dari total Produk Domestik Regional Bruto pada tahun 1996 (B. Winarso, 2002). Kontribusi industri jasa konstruksi terhadap pendapatan bruto negara ini selalu meningkat sejak tahun 1999, dengan peningkatan rata-rata pertahun sebesar 20,6%. Hal ini memberi bukti bahwa industri jasa konstruksi cukup dinamis. Sedangkan jumlah perusahaan jasa konstruksi tahun 2001 berjumlah 37.606 perusahaan dan kondisi ini memberikan peluang kerja yang cukup tinggi dengan pertumbuhan tenaga kerja rata-rata per tahun sebesar 30.4% (BPS,2002).

Demikian pula terlihat bahwa kontribusi pendapatan bruto, pengeluaran, jumlah perusahaan dan jumlah tenaga kerja pada perusahaan konstruksi di Jawa Tengah cukup besar, seperti pendapatan bruto selalu meningkat sejak tahun 1999, dengan peningkatan rata-rata sebesar 30.3%. Untuk pengeluaran dari industri jasa konstruksi dengan pengeluaran rata-rata meningkat sebesar 17.5% tiap tahun. Sedangkan jumlah perusahaan jasa konstruksi tahun 2001 sejumlah 4.729 perusahaan berdasarkan badan hukum dan kondisi ini memberikan peluang kerja yang cukup tinggi. Sedangkan untuk kota Semarang jumlah perusahaan jasa konstruksi yang ada sekitar 2428 perusahaan, yang terdiri dari 620 perusahaan menengah dan 1808 perusahaan kecil. Dibawah ini kami sajikan tabel ringkasan pendapatan bruto, pengeluaran, nilai konstruksi yang diselesaikan, jumlah perusahaan dan jumlah karyawan di Jawa Tengah.

Tabel 1.1 : Ringkasan Pendapatan Bruto, Pengeluaran, Nilai Konstruksi, Jumlah

Perusahaan dan Jumlah Karyawan di Jawa Tengah.

Diskripsi	1998	1999	2000	2001
Pendapatan Bruto (000)	1.979.085.694	1.094.091.498	1.420.410.932	1.857.743.982
Penegeluaran (000)	1.134.566.733	549.490.648	572.489.863	748.754.866
Nilai Konstruksi Yang diselesaikan (000)	1.937.987.000	997.875.000	1.305.113.000	1.706.947.000
Jumlah Perusahaan	2.803	2.765	3.616	4.729
Jumlah Tenaga Kerja (tetap)	17.913	16.426	18.737	24.506

Sumber : BPS

Peningkatan jumlah perusahaan jasa konstruksi tersebut ternyata belum diimbangi dengan peningkatan kualifikasi dan kinerjanya. Data menurut Departemen Pemukiman dan Prasarana Wilayah tahun 2002, memperlihatkan bahwa pada mutu produk, ketepatan waktu pelaksanaan, dan efisiensi sumber daya manusia belum sebagaimana diharapkan. Kualifikasi dan kinerja yang rendah terlihat pada mutu produk yang rendah seperti, kerusakan dini prasarana jalan sehingga hanya bermasa pelayanan 50 % dari umur rencana, jebolnya beberapa tanggul dan bendungan, efisiensi rata- rata saluran air dibawah 50 % (B. Winarso, 2002).

Dari uraian di atas diketahui bahwa, kinerja perusahaan jasa konstruksi masih lemah. Menurut Menon dkk. (1996) salah satu pemicu tercapainya kinerja yang tinggi adalah adanya strategi yang bermutu. Hasil penelitian dari Ferdinand (2002) menyatakan bahwa, kualitas strategi mempunyai pengaruh terhadap kinerja. Dengan

demikian untuk meningkatkan kinerja dapat dilakukan dengan penyusunan strategi yang bermutu. Strategi tersebut berhubungan dengan sumber daya yang dipunyai. Sehingga dalam penelitian ini difokuskan pada pembuatan strategi yang berhubungan dengan sumber daya yang dipunyai.

Terdapat dua strategi yang biasanya dimiliki oleh sebuah perusahaan yaitu strategi unit bisnis (kompetitif) dan strategi perusahaan (Porter, 1987). Strategi unit bisnis berkenaan dengan bagaimana keunggulan kompetitif diciptakan pada tiap bisnis dimana perusahaan bersaing. Sedangkan strategi perusahaan berkenaan dengan dua masalah berbeda, yaitu dalam bisnis apa perusahaan seharusnya ada dan bagaimana sebuah perusahaan mengatur susunan unit bisnisnya. (Porter, 1987). Pengelolaan bisnis akan memberikan hasil yang optimal pada perusahaan jika perusahaan dapat memilih strategi yang tepat dan sesuai dengan karakter perusahaannya. Asumsi mengenai pentingnya pemilihan strategi ini dilandasi persaingan pasar yang semakin kompetitif, sehingga mendorong perusahaan tersebut untuk lebih kreatif inovatif dalam memberi alternatif bagi konsumen. Untuk itu berbagai strategi harus dilakukan oleh perusahaan untuk menjadi pemenang yang akan dapat meningkatkan kinerja perusahaan.

Banyak strategi dikembangkan yang salah satunya adalah strategi keunggulan bersaing yang berkelanjutan. Menurut Sundar G. Bharadwaj, Rajan Varadarajan dan John Fahy, 1993, perusahaan yang mempunyai keunggulan bersaing mempunyai aset-aset, nilai dan kecakapan yang unik sebagai sumber strategi keunggulan bersaing berkelanjutan. Keunggulan bersaing dapat menghasilkan

implementasi strategi yang tidak dapat diimplementasikan oleh pesaing. Perusahaan yang mempunyai strategi keunggulan bersaing berkelanjutan akan mempunyai strategi yang lebih tinggi dari pesaing. Menurut Kotler (1985), kemampuan berkelanjutan adalah ketika keunggulan dari aset-aset yang unik dari perusahaan mampu menahan strategi yang dilakukan pesaing.

Menurut Sundar dkk (1993), perusahaan yang mempunyai keunggulan bersaing mempunyai aset unik, nilai dan kecakapan yang unik (terdiferensiasi) sebagai sumber daya keunggulan bersaing. Dengan demikian keunggulan diferensiasi akan mempengaruhi keunggulan bersaing berkelanjutan.

Pengaruh skala ekonomis (ukuran) terhadap strategi keunggulan bersaing berkelanjutan tidak bersifat langsung tetapi melalui keunggulan diferensiasi. Seperti diungkapkan oleh Sundar dkk, pemusatan proses produksi jasa ke tingkat lokal diberikan di beberapa industri jasa. Sedangkan potensi untuk meraih keunggulan diferensiasi harga dilakukan dengan mengeksploitasi skala ekonomis. Disamping itu Sundar dkk (1993), juga mengatakan bahwa perusahaan yang mempunyai kesempatan untuk memanfaatkan kesinergisan permintaan dengan penjualan silang dari jasa dan kesinergisan biaya akan menjadi keunggulan diferensiasi.

Pengaruh budaya perusahaan terhadap keunggulan bersaing berkelanjutan, menurut Schein, 1991 (dalam Sundar dkk 1993) adalah budaya organisasi dapat merupakan keunggulan bersaing yang utama apabila budaya organisasi mendukung strategi organisasi dan dapat meluruskan tantangan lingkungan organisasi secara tepat.

Menurut Hurley dan Hult, 1998 (dalam Wahyono 2002), perusahaan dengan kapasitas inovasi yang lebih besar akan lebih berhasil dalam merespon lingkungan dan mengembangkan kemampuan baru yang menyebabkan strategi keunggulan bersaing berkelanjutan. Inovasi dapat digunakan untuk memperoleh strategi keunggulan bersaing berkelanjutan. (Sundar dkk, 1993).

Sebuah persiapan yang kompleks dari aset-aset unik yang dikhususkan dapat melindungi inovasi tersebut dan dapat menghasilkan nilai (Teece, 1987). Kompleksitas aset unik mempunyai pengaruh tidak langsung terhadap keunggulan bersaing berkelanjutan melalui inovasi. Kemampuan untuk bisa ditiru dari inovasi akan dihalangi oleh derajat kerumitan (kompleksitas) dan berapa aset (jumlah aset) yang dikhususkan (Sundar dkk, 1993). Menurut Hurley dan Hult, 1998 (dalam Wahyono 2002), perusahaan dengan kapasitas inovasi (jumlah aset unik) yang lebih besar akan lebih berhasil dalam merespon lingkungan dan mengembangkan kemampuan baru melalui inovasi yang menyebabkan keunggulan kompetitif.

Dari latar belakang diatas dapat disimpulkan bahwa, untuk mendapatkan kemampuan bersaing yang tinggi dan dapat eksis dalam industri konstruksi pada era liberalisasi perdagangan, dimana pesaing dari industri ini tidak saja pada tingkat lokal, maka diperlukan suatu strategi keunggulan bersaing yang berkelanjutan. Seperti telah diketahui bahwa kinerja perusahaan jasa konstruksi di Indonesia masih rendah sedangkan menurut Badan Pembina Konstruksi dan Investasi, kondisi industri jasa konstruksi memberi sumbangan yang cukup berarti pada laju pertumbuhan bruto, lapangan usaha dan jumlah tenaga kerja. Dari latar belakang yang

telah dipaparkan di depan mendorong untuk dilakukannya penelitian dengan judul “ Analisis Beberapa Faktor Yang Mempengaruhi Strategi Keunggulan Bersaing Berkelanjutan”, Studi empiris pada perusahaan kontraktor kecil dan menengah di kota Semarang.

## **1.2 Perumusan Masalah**

Dari latarbelakang diketahui bahwa :

- Industri jasa konstruksi yang mempunyai nilai strategis dalam menyumbang pendapatan bruto negara, penyerapan tenaga kerja dan penyedia lapangan kerja, sehingga diharapkan dengan meningkatnya kinerja industri jasa konstruksi akan memberi manfaat yang besar.
- Industri jasa konstruksi mempunyai kinerja yang masih rendah. Untuk meningkatkan kinerja yang lemah dapat dilakukan dengan penyusunan strategi yang handal.

Dari fakta seperti inilah tema tentang penyusunan strategi keunggulan bersaing berkelanjutan pada industri jasa konstruksi diteliti. Seperti dikatakan beberapa peneliti bahwa sebagian besar kegagalan dalam bisnis ditemukan pada aspek kemampuan manajemen dalam menetapkan keputusan strategi yang tepat (Christiawan, 2000). Untuk itu permasalahan yang diangkat dalam penelitian ini adalah faktor-faktor apa yang mempengaruhi strategi keunggulan bersaing berkelanjutan dari perusahaan jasa konstruksi golongan menengah dan kecil di kota Semarang. Alasan kota Semarang dijadikan obyek penelitian dikarenakan perusahaan

jasa konstruksi di kota Semarang jumlahnya relatif banyak dan jenis jasa konstruksi yang ada sangat beragam. Dari permasalahan di atas dapat diturunkan pertanyaan penelitian sebagai berikut :

1. Bagaimana pengaruh keunggulan diferensiasi terhadap strategi keunggulan bersaing berkelanjutan.
2. Bagaimana pengaruh skala ekonomis terhadap keunggulan diferensiasi.
3. Bagaimana pengaruh sinergi biaya terhadap keunggulan diferensiasi.
4. Bagaimana pengaruh budaya organisasi terhadap strategi keunggulan bersaing berkelanjutan.
5. Bagaimana pengaruh inovasi terhadap strategi keunggulan bersaing berkelanjutan.
6. Bagaimana pengaruh kompleksitas aset unik terhadap inovasi.
7. Bagaimana pengaruh jumlah aset unik terhadap inovasi.

### **1.3 Tujuan dan Kegunaan Penelitian**

#### **1.3.1 Tujuan Penelitian**

Tujuan penelitian ini adalah menganalisis faktor-faktor yang mempengaruhi strategi keunggulan bersaing berkelanjutan dari perusahaan jasa konstruksi golongan menengah kecil di kota Semarang. Sedangkan secara khusus bertujuan untuk :

1. Menganalisis pengaruh keunggulan diferensiasi terhadap strategi keunggulan bersaing berkelanjutan pada perusahaan industri jasa konstruksi pada golongan menengah kecil di kota Semarang.



2. Menganalisis pengaruh skala ekonomis terhadap keunggulan diferensiasi pada industri jasa konstruksi golongan menengah kecil di kota Semarang.
3. Menganalisis pengaruh sinergi biaya terhadap keunggulan diferensiasi pada perusahaan industri jasa konstruksi pada golongan menengah kecil di kota Semarang.
4. Menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap strategi keunggulan bersaing berkelanjutan pada perusahaan industri jasa konstruksi pada golongan menengah kecil di kota Semarang.
5. Menganalisis pengaruh inovasi terhadap strategi keunggulan bersaing berkelanjutan pada perusahaan industri jasa konstruksi pada golongan menengah kecil di kota Semarang.
6. Menganalisis pengaruh kompleksitas aset unik terhadap inovasi pada perusahaan industri jasa konstruksi pada golongan menengah kecil di kota Semarang
7. Menganalisis pengaruh jumlah aset unik terhadap inovasi pada perusahaan industri jasa konstruksi pada golongan menengah kecil di kota Semarang.

### **1.3.2 Kegunaan Penelitian**

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kegunaan dalam penerapan konsep ilmu manajemen maupun pengembangan ilmu manajemen, yaitu :

### **1. Bagi Perusahaan**

Manfaat penelitian yaitu sebagai bahan masukan bagi perusahaan jasa konstruksi untuk dapat dipergunakan sebagai input dalam menentukan kebijakan terutama dalam menyusun strategi perusahaan

### **2. Bagi Pengembangan Pengetahuan**

Sebagai bahan kajian empiris untuk pengembangan ilmu manajemen stratejik khususnya mengenai penerapan strategi keunggulan bersaing berkelanjutan.

## **BAB II**

### **TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN MODEL**

Model penelitian yang dikembangkan diharapkan memberikan justifikasi pada teori-teori yang ada. Dalam penelitian ini teori-teori difokuskan pada variabel-variabel penelitian yang disusun.

#### **2.1 TELAAH PUSTAKA**

##### **2.1.1 Strategi Keunggulan Bersaing Berkelanjutan**

Tujuan dari strategi kompetitif adalah untuk mencapai sebuah keunggulan bersaing. Dengan strategi yang kompetitif akan mempertinggi kinerja perusahaan dan akan menjadi keunggulan dalam bersaing (Sundar G. Bharadwaj, Rajan Varadarajan dan John Fahy, 1993). Menurut Sundar dkk (1993), perusahaan yang mempunyai keunggulan bersaing mempunyai aset-aset, nilai dan kecakapan yang unik sebagai sumber daya keunggulan bersaing. Keunggulan bersaing dapat menghasilkan implementasi strategi yang tidak dapat diimplementasikan oleh pesaing. Perusahaan yang mempunyai keunggulan bersaing akan mempunyai strategi yang lebih tinggi dari pesaing. Menurut Porter (1985), kemampuan berkelanjutan adalah ketika keunggulan dari aset-aset yang unik dari perusahaan mampu menahan strategi yang dilakukan pesaing. Dengan demikian nilai-nilai dan aset yang mendasari keunggulan bersaing dari suatu perusahaan harus dapat menolak dari usaha peniruan dari perusahaan lain (Barney, 1991). Dari beberapa pendapat yang telah disebutkan oleh

peneliti di atas dapat disimpulkan bahwa keunggulan bersaing adalah kondisi sebuah perusahaan yang mempunyai aset, kecakapan dan nilai yang unik sehingga mempunyai implementasi strategi yang tidak mudah ditiru oleh pesaing.

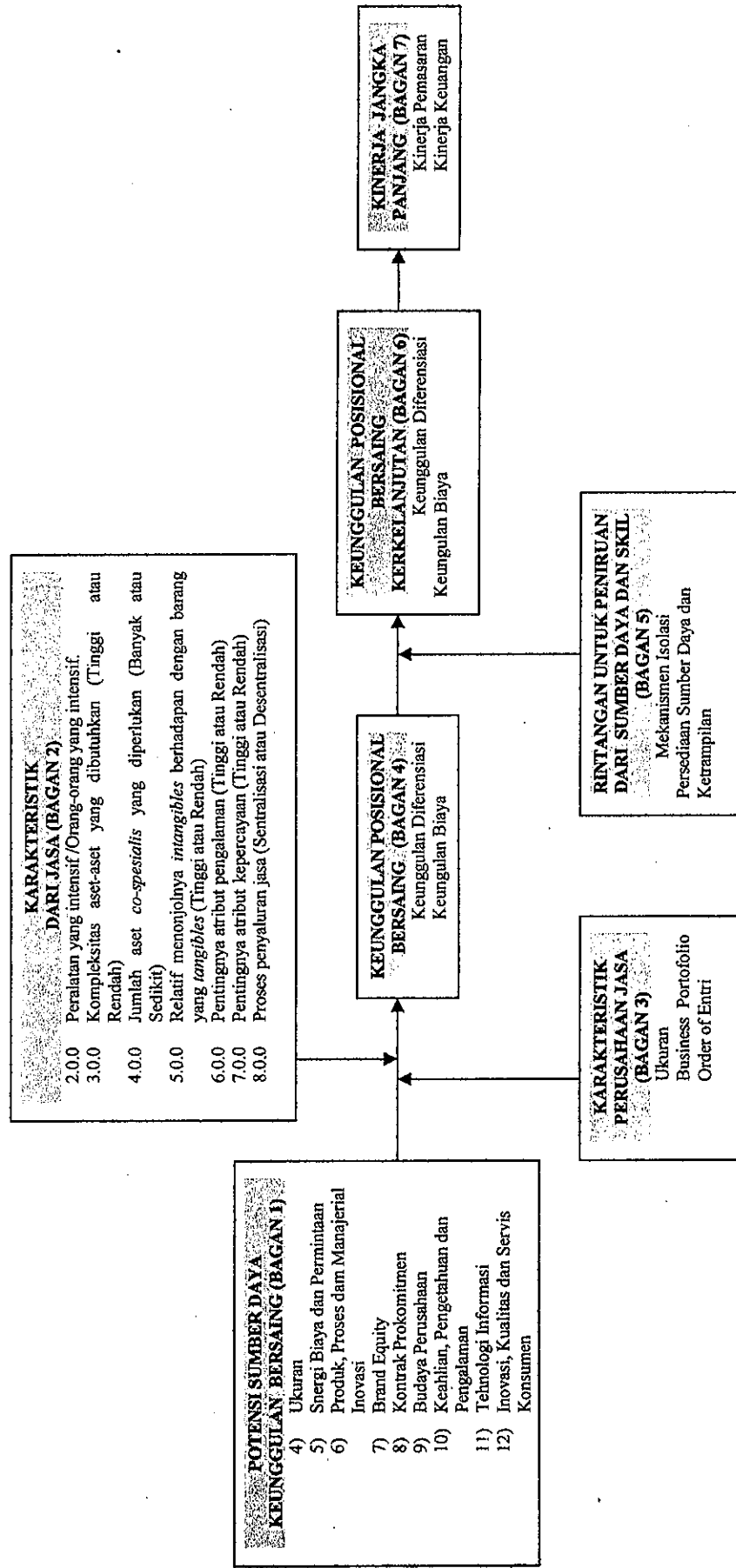
Dari kajian yang telah dilakukan kondisi keunggulan bersaing dari perusahaan harus berkelanjutan (Coyne, 1985). Menurut Barney (1991) terdapat empat syarat untuk menjadi sebuah sumber daya keunggulan bersaing yang berkelanjutan. Aset, nilai dan kecakapan dianggap berharga ketika aset, nilai dan kecakapan mampu membantu perusahaan dalam memformulasikan dan mengimplementasikan strategi-strategi yang memperbaiki efisiensinya atau keefektifannya. Jika aset, nilai dan kecakapan tertentu juga dimiliki sejumlah pesaing yang ada sekarang ataupun dimasa akan datang, maka tidak dapat menjadi sumber daya keunggulan bersaing berkelanjutan. Sedangkan aset, nilai dan kecakapan yang berharga dan jarang dimiliki oleh perusahaan lain, merupakan suatu sumber daya keunggulan bersaing yang berkelanjutan jika perusahaan yang tidak mempunyai sumber daya tersebut tidak bisa memilikinya (Coyne, 1985). Sumber daya yang unik tersebut juga tidak dapat ditiru secara sempurna (Lippman dan Rumelt 1982, Coyne, 1985, Barney, 1986a; 1986b). Sedangkan syarat terakhir adalah tidak ada yang secara ekuivalen sebagai pengganti. Sumber daya pengganti ini terdiri dua jenis yaitu, sumber daya yang sama yang memungkinkan formulasi dan implementasi strategi identik dan sumber daya pengganti substitusi sebagai pengganti strategik (Barney, 1991). Coyne (1985), menjelaskan bahwa perusahaan yang memiliki keunggulan bersaing yang berkelanjutan harus mampu menghasilkan produk yang mempunyai

perbedaan dengan pesaingnya. Perbedaan produk dibanding pesaingnya harus terefleksikan oleh konsumen, artinya konsumen merasakan perbedaan tersebut secara nyata. Perbedaan tersebut juga merupakan kriteria pembelian pokok yang berupa jawaban kenapa konsumen membeli produk tersebut atau tidak. Kemampuan berkelanjutan dari keunggulan bersaing dari perusahaan akan bergantung pada kemampuan beradaptasi dari kriteria pembelian pokok konsumen (Treacy dan Wiersema, 1993 dalam Sundar G. Bharadwaj.1993)

#### **2.1.2 Model Konseptual Dari Strategi Keunggulan Bersaing Berkelanjutan**

Sebuah model konseptual keunggulan bersaing berkelanjutan dalam industri jasa, yang didasari pemikiran Barney (1991), Coyne (1985, 1989), Day dan Wensley (1988), Dierickx dan Cool (1989), Rumelt (1982), serta Reed dan Defilippi (1990), disajikan pada gambar 2. 1.

Gambar 2.1 : Model Keunggulan Bersaing Berkelanjutan Dalam Industri Jasa



Sumber : Sundar G Bharadwaj, P. Rajan Varadarajan, & John Fahy

Dalam gambar 2.1 dapat dijelaskan sebagai berikut :

Sumber-sumber daya yang potensial untuk menciptakan keunggulan bersaing yang berkelanjutan ada pada bagan (1). Sumber-sumber daya ini merupakan aset-aset unik yang akan menjadikan keunggulan bersaing perusahaan (ditunjukkan oleh panah horisontal) Untuk menentukan sumber daya apa yang menjadi sumber keunggulan bersaing perlu diperhatikan dari karakteristik dari jasa (bagan 2) serta dari karakteristik perusahaan jasa (bagan 3). Hal ini ditunjukkan oleh arah panah secara vertikal. Sumber daya pilihan yang merupakan sumber daya yang sangat unik yang tidak dimiliki oleh perusahaan pesaing akan menghasilkan keunggulan posisional bersaing (bagan 4). Jika keunggulan tersebut dipelihara dengan rintangan peniruan dari sumber daya dan skil (bagan 5) akan menghasilkan keunggulan posisional bersaing berkelanjutan (bagan 6). Hasil dari keunggulan posisional bersaing berkelanjutan adalah kinerja jangka panjang (bagan 7). Pembahasan yang lebih mendetail dari sentral gagasan tentang model dan hubungannya adalah sebagai berikut :

#### **Potensi Sumber Daya Keunggulan Bersaing (Bagan 1)**

Para peneliti secara umum membedakan antara dua sumber daya keunggulan bersaing yaitu sumber daya unik (aset) dan kecakapan khusus (*kapabilitas*). Day dan Wensley, 1988 (dalam Sundar G. Bharadwaj 1993) mendefinisikan kecakapan yang unggul adalah kapabilitas yang khusus dari personel suatu perusahaan yang membedakan dari personel perusahaan pesaing. Indikator dari keunggulan posisional

bersaing dalam bentuk (1) konsumen yang lebih superior menilai melalui perbedaan barang atau jasa, (2) biaya relatif yang lebih rendah melalui biaya kepemimpinan.

### **Karakteristik Dari Jasa dan Perusahaan Jasa (Bagan 2 dan 3)**

Dalam model konseptual yang telah diajukan, karakteristik dari jasa dan perusahaan jasa mempunyai pengaruh terhadap kecakapan-kecakapan (kapabilitas), dan sumber daya yang mendasari keunggulan posisional bersaing dari suatu perusahaan.

### **Keunggulan Posisional Bersaing (Bagan 4)**

Keunggulan posisional bersaing harus mempunyai keunggulan diferensiasi dan keunggulan biaya. Diferensiasi mengharuskan para konsumen merasakan perbedaan yang konsisten pada sifat-sifat yang penting antara penawaran perusahaan dan penawaran para pesaingnya.

### **Rintangan Untuk Peniruan Dari Sumber Daya Dan Skil (Bagan 5)**

Konsep keunggulan bersaing berkelanjutan adalah tentang kemampuan bertahan dari peniruan. Kemampuan berkelanjutan dari keunggulan bersaing suatu perusahaan ditinjau sebagai satu kesatuan pada batas-batas untuk peniruan keunikan sumber daya dan kecakapannya. Perbedaan utama antara rintangan masuk dan rintangan-rintangan bagi peniruan adalah: bahwa rintangan masuk adalah mudah tidaknya untuk bebas masuk, sedangkan rintangan-rintangan bagi peniruan adalah merupakan mudah tidaknya untuk peniruan (Mahoney dan Pandian 1992).



### **Keunggulan Posisional Bersaing Berkelanjutan (Bagan 6)**

Keunggulan posisional bersaing berkelanjutan selain mempunyai keunggulan diferensiasi juga harus mempunyai keunggulan biaya. Kepemimpinan biaya memerlukan performa yang lebih baik yaitu biaya yang lebih rendah dari para pesaing dari sebuah produk yang sama. Model yang lebih jauh menyatakan bahwa keunggulan bersaing berkelanjutan adalah merupakan kunci utama untuk bertahan. (Sundar dkk, 1993).

### **Kinerja Jangka Panjang (Bagan 7)**

Dengan adanya keunggulan bersaing berkelanjutan diharapkan dapat mendorong kinerja pemasaran (seperti porsi pasar, kepuasan konsumen) dan kinerja keuangan (seperti keuntungan dari investasi, penerbitan kekayaan pemegang saham).

## **2.1.3 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Keunggulan Bersaing Berkelanjutan**

### **2.1.3.1 Diferensiasi**

Diferensiasi dibuat berdasarkan perbedaan yang tidak dimiliki oleh para pesaing (Mac Millan dan Mc Grath, 1997 dalam Sundar G. Bharadwaj 1993). Dalam pengaruhnya terhadap pelanggan diferensiasi memberikan kepuasan pada para pelanggan dan sekaligus memelihara loyalitas mereka, sehingga mereka akan memperoleh sebuah produk atau jasa yang unik, yang tidak mudah diperoleh dari perusahaan pesaing (Day dan Wensley, 1988 ; Song dan Porty, 1997 ; Mac Millan dan Mc Grath, 1997 ). Song dan Parry, 1994 ; Coper ,1979 (dalam Sundar G. Bharadwaj, 1993), menemukan sebuah hubungan positif yang signifikan antara

tingkat keberhasilan produk baru dan pengukuran diferensiasi produk. Salah satu syarat keberhasilan dari diferensiasi adalah hambatan untuk duplikasi oleh pesaing terhadap produk yang telah dibuat (Reihendardt, 1998). Tiap inovasi berkekuatan menjual cenderung untuk ditiru atau digandakan dengan cepat (Ehrenberg, Barnard dan Scriven, 1997 dalam Sundar G. Bharadwaj, 1993). Dalam penelitian ini diferensiasi yang dilakukan berupa diferensiasi proses, produk dan pengelolaan manajemen. Menurut Sundar dkk (1993), perusahaan yang mempunyai keunggulan bersaing mempunyai aset-aset, nilai dan kecakapan yang unik (terdiferensiasi) sebagai sumber daya keunggulan bersaing. Dari pendapat yang diuraikan di atas dapat ditarik hipotesis sebagai berikut.

H1 = Semakin besar pencapaian keunggulan diferensiasi yang dibuat, semakin besar pula keunggulan bersaing berkelanjutan.

#### **2.1.3.2 Pengaruh Skala Ekonomis Terhadap Diferensiasi**

Pemusatan proses produksi jasa ke tingkat lokal diberikan di beberapa industri jasa, dan potensi untuk meraih keunggulan harga bersaing dilakukan dengan mengeksploitasi skala ekonomis (Sundar dkk, 1993). Kesempatan-kesempatan untuk menerapkan skala ekonomis signifikan lebih besar dalam industri jasa yang berdasar pada peralatan daripada industri jasa yang berdasar pada manusia. Dalam beberapa industri jasa, seperti Quinn dan Gagnon (1986), penggunaan teknologi-teknologi baru dari perusahaan-perusahaan dapat digunakan untuk mencapai skala ekonomis yang signifikan.

Keterikatan antara produksi dan konsumsi jasa dengan ketidakmampuan hasil untuk memproduksi jasa dalam jumlah besar secara efektif pada sebuah pusat lokasi sering mengharuskan bisnis jasa untuk membuat jasa tersedia pada beberapa tempat. Hal ini pada saatnya mengharuskan pengujian dampak ukuran pada harga keunggulan diferensiasi pada unit pengoperasian dan tingkat perusahaan. Heskett (1987) mencatat bahwa untuk pengoperasian perusahaan jasa di berbagai wilayah, skala ekonomis sering lebih penting pada perusahaan daripada tingkat unit pengoperasian. Manifestasi dari ukuran relatif (dari perusahaan yang bersaing dalam sebuah industri) pada tingkat perusahaan adalah beberapa unit lokal yang disebar (bukan perusahaan yang dimiliki dan dimonopoli) yang beroperasi di bawah bendera perusahaan (Sundardkk, 1993). Skala ekonomis yang digabungkan dengan seleksi dan pelatihan para pekerja, membeli barang dan jasa, investasi dalam teknologi yang dikhususkan dan R&D untuk mengatur proses produksi, dan pasar saham, aktivitas dan logistik yang dihubungkan memungkinkan perusahaan jasa multi-unit untuk mencapai keunggulan harga. Perusahaan multi-unit lebih baik dalam meraih keunggulan bersaing berkelanjutan melebihi perusahaan unit tunggal melalui sistematisasi dan standardisasi dari proses produksi jasa (Porter, 1990). Misalnya, sebuah perusahaan multi-unit yang meniru pada beberapa lokasi dengan menciptakan fasilitas yang distandarisasi, prosedur untuk membimbing perilaku para pekerja, dan pengotomatisan (Levitt, 1976) mampu mencapai sebuah keunggulan diferensiasi berhadapan dengan perusahaan-perusahaan jasa unit tunggal. Dalam penelitian ini

pengaruh ukuran yang diukur adalah peralatan (*equitment*), Jumlah karyawan dan ukuran perusahaan

Seperti yang diungkapkan oleh Sundar dkk, pemusatan proses produksi jasa ke tingkat lokal diberikan di beberapa industri jasa, dan potensi untuk meraih keunggulan harga bersaing dilakukan dengan mengeksploitasi skala ekonomis. Dari pernyataan tersebut dapat ditarik hipotesis sebagai berikut.

H2 : Semakin besar skala ekonomis yang diterapkan, semakin besar pula keunggulan diferensiasi.

### **2.1.3.3 Pengaruh Sinergi Biaya Terhadap Diferensiasi**

Skala ekonomi dicapai ketika sebuah perusahaan mampu memasarkan seluruh jasa-jasa baru dengan sedikit menambah biaya melalui jaringan atau sistem yang mantap. Teknologi komunikasi dan penanganan informasi sering mempermudah distribusi dari sebuah jasa yang lebih luas terhadap dasar pelanggan, sebaliknya biaya marjinal yang lebih rendah, karena perkembangan peralatan dan investasi jaringan lunak dialokasikan melebihi jalur jasa yang lebih luas (Quinn dan Gagnon, 1986). Untuk itu, perusahaan bisnis tunggal atau perusahaan multibisnis mempunyai kesempatan untuk (1) mengurangi biaya dengan pembagian aktivitas antara bisnis-bisnis; (2) meningkatkan penghasilan dengan penjualan silang terhadap pelanggan dari bisnis yang berbeda dalam *business portfolio*; (3) membagi pengalaman dan ketrampilan. Dengan demikian perusahaan yang mempunyai kesempatan untuk memanfaatkan kesinergisan permintaan dengan penjualan silang dari jasa, dan

kesinergisan biaya akan menjadi keunggulan biaya dan keunggulan diferensiasi. Dalam penelitian ini kesinergisan biaya diukur dengan *portfolio business*, penjualan silang dan pembagian kecakapan. Biaya yang bersaing disertai dengan kesinergisan tampak sedikit ditiru. Dari pernyataan diatas dapat ditarik hiptesis sebagai berikut :

H3: Semakin besar sinergi biaya antar bisnis jasa dalam *business portfolio* dan bisnis-bisnis lain dalam *portfolio*-nya, semakin besar pula keunggulan diferensiasi.

#### 2.1.3.4 Budaya Perusahaan

Budaya sebuah organisasi merupakan suatu perangkat yang kompleks dari kepercayaan dan langkah-langkah dalam melakukan sesuatu yang mempengaruhi perspektif organisasi atas diri dan dunia sekitarnya (Sundar dkk, 1993). Elemen utama dari budaya perusahaan adalah seperangkat aturan dan struktur formal yang menentukan langkah orang-orang yang berhubungan satu sama lain di dalam tempat kerja. Yang lainnya adalah merupakan seperangkat mitos dan tradisi yang membantu mendefinisikan ideologi organisasi (Mintzberg 1983). Kebanyakan literatur tentang budaya dan kinerja organisasi suatu perusahaan menyatakan bahwa budaya dapat mempunyai nilai ekonomis positif yang signifikan bagi suatu perusahaan (Barney 1986a; Ouchi 1981; Dela dan Kennedy 1982). Hipotesis budaya yang kuat menyatakan bahwa perusahaan-perusahaan yang memiliki ciri-ciri tertentu, nilai dan pola kepercayaan yang terbagi akan memperbaiki organisasi yang lemah pada dimensi-dimensi tersebut (Dennison 1984). Budaya yang kuat dapat (1) membantu

mencapai pemahaman visi dan tujuan yang sesuai dari karyawan untuk menemukan tujuan organisasi (Wilkinson dan Ouchi 1983, dalam Sundar G. Bharadwaj, 1993); (2) membantu karyawan untuk menjadi fleksibel dan meraih tujuan organisasi (Pascale 1985); (3) memberi kekuatan pada karyawan. Studi baru melaporkan bahwa perusahaan-perusahaan dengan budaya yang memperhatikan dan mengimplementasikan manajerial (para konsumen, pemegang saham, dan para karyawan) serta kepemimpinan (pada keseluruhan tingkat) memiliki margin yang lebih besar dibandingkan perusahaan yang tidak memiliki ciri-ciri budaya tersebut (Kolter dan Heskett 1992). Studi baru lainnya menfokuskan pada tipe-tipe budaya sebagai determinan kinerja (Deshpande, Parley, dan Webster 1993, dalam Sundar G. Bharadwaj, 1993) melaporkan bahwa perusahaan-perusahaan Jepang dengan budaya perusahaan yang menekankan pada persaingan (pasar) dan kewirausahaan lebih baik dalam kinerja.

Nilai-nilai utama sebagai dasar budaya organisasi yang kompetitif adalah asas tujuan, konsensus, prestasi, keunggulan, kesatuan, integritas, dan empirik. Nilai-nilai tersebut diterapkan pada semua organisasi, karena sangat berkaitan dengan inovasi, ketaatan, dan produktifitas untuk mencapai tujuan organisasi. Untuk itu, tujuan organisasi hendaknya bersifat realistis dan menantang, tidak terlalu sulit dan juga tidak terlalu mudah untuk dicapai.

Schein, 1991 (dalam Sundar G Bharadwaj, 1993) menyatakan bahwa budaya organisasi merupakan sistem penyebaran kepercayaan dan nilai-nilai yang berkembang dalam suatu organisasi dan mengarahkan ke dalam perilaku anggota-

anggotanya tersebut. Budaya organisasi dapat merupakan keunggulan kompetitif yang utama apabila budaya organisasi mendukung strategi organisasi dan dapat meluruskan tantangan lingkungan organisasi secara tepat. Dalam penelitian ini budaya perusahaan yang diukur adalah tentang budaya inovasi, budaya yang berorientasi pada hasil, budaya yang berorientasi pada manusia dan budaya penekanan pada detail. Dari uraian di atas dapat ditarik hipotesis sebagai berikut :

H4 : Semakin kuat budaya perusahaan yang diterapkan semakin kuat pula keunggulan bersaing berkelanjutan.

### **Inovasi**

Secara konvensional inovasi diartikan sebagai terobosan yang berkaitan dengan produk baru. Hurley dan Hult, 1998 (dalam Wahyono,2002) mendefinisikan bahwa inovasi adalah konsep yang lebih luas yang membahas penerapan gagasan, produk atau proses yang baru. Sedangkan Hurley dan Hult, 1998 (dalam Wahyono,2002) mendefinisikan bahwa inovasi merupakan mekanisme perusahaan untuk beradaptasi dalam lingkungan yang dinamis. Inovasi semakin bertambah penting sebagai suatu alat untuk kelangsungan hidup, bukan hanya untuk pertumbuhan tetapi untuk kemenangan persaingan (Gronhaug dan Koufmann, 1988 dalam Han dkk, 1998).

Menurut Hurley dan Hult, 1998 (dalam Wahyono,2002), mengajukan konsep inovasi yaitu : 1) keinovatifan dan 2) Kapasitas untuk berinovasi. Keinovatifan adalah pikiran tentang keterbukaan untuk gagasan baru sebagai aspek

kultur perusahaan. Sedangkan kapasitas untuk berinovasi adalah kemampuan perusahaan untuk menggunakan atau menerapkan gagasan, proses, atau produk baru hingga berhasil. Keinovatifan sebagai kultur perusahaan pada hakekatnya adalah keterbukaan terhadap inovasi yang ditentukan oleh apakah anggota perusahaan mau menerima atau menolak terhadap inovasi. Sejalan dengan pendapat tersebut, menurut Menon dkk. (1999), menggunakan istilah kultur inovasi yaitu suatu cara bagaimana inovasi dan perubahan dikelola. Pendapat tersebut menekankan pada sifat penemuan, keterbukaan terhadap ide baru dan pengambilan keputusan yang cepat. Dari pendapat para ahli di atas dapat diturunkan hipotesis sebagai berikut:

H5 : Semakin tinggi inovasi yang dilakukan semakin tinggi pula keunggulan bersaing berkelanjutan.

#### **2.1.3.6 Pengaruh Kompleksitas Aset Unik Terhadap Inovasi**

Inovasi produk, proses, dan inovasi manajerial dapat digunakan untuk memperoleh keunggulan bersaing (Sundar dkk, 1993), seperti inovasi hak milik. Hak milik melalui hak paten, hak cipta, atau kerahasiaan dapat menghalangi para peserta baru, disamping itu dengan memanfaatkan skala dalam jangkauan ekonomis dan atau melalui diferensiasi. Rahasia dagang, sebuah alternatif pada paten, dapat menawarkan perlindungan yang sama dari peniruan, rahasia yang disediakan disimpan dalam bentuk pengetahuan yang tersembunyi. Pengetahuan yang tersembunyi menjadi sulit untuk diungkapkan, sulit untuk ditiru (Teece, 1998). Beberapa perusahaan jasa telah



menggunakan informasi teknologi dengan sukses untuk menjaga hak properti melebihi inovasi hasil.

Aset-aset yang dikhususkan berdampak pada inovasi yang sulit ditiru. Ketika mengkomersilkan sebuah inovasi membutuhkan aset-aset yang dikhususkan dalam pemasaran dan dalam produksi. Kemampuan untuk bisa ditiru dari inovasi akan dihalangi oleh derajat kerumitan (kompleksitas) dan beberapa aset (jumlah aset) yang dikhususkan dibutuhkan (Sundar G Bharadwaj, P. Rajan Varadarajan, & John Fahy, 1993). Jika perusahaan-perusahaan yang bersaing berusaha untuk menemukan dan meniru inovasi, mereka mungkin menghadapi kesulitan untuk membawa inovasi tersebut menuju pasar. Sebuah persiapan yang kompleks dari aset-aset yang dikhususkan dapat melindungi inovasi tersebut dan dapat menghasilkan nilai (Teece 1987). Kompleksitas aset diukur dengan kompleksitas peralatan, kompleksitas kecakapan, kompleksitas proses dan kompleksitas inovasi.

Dari uraian diatas dapat disimpulkan bahwa;

- Kemampuan untuk bisa ditiru dari inovasi akan dihalangi oleh derajat kerumitan (kompleksitas) dan beberapa aset (jumlah aset) yang dikhususkan dibutuhkan (Sundar dkk, 1993).
- Sebuah persiapan yang kompleks dari aset-aset yang dikhususkan dapat melindungi inovasi tersebut dan dapat menghasilkan nilai (Teece 1987).

Dari pendapat para ahli diatas dapat diturunkan hipotesis sebagai berikut:

H6 : Semakin besar kompleksitas aset-aset yang dibutuhkan semakin besar derajat inovasinya

#### **2.1.3.7 Pengaruh Jumlah Aset Khusus Terhadap Inovasi**

Seperti telah diuraikan sebelumnya, bahwa kemampuan untuk bisa ditiru dari inovasi akan dihalangi oleh derajat kerumitan (kompleksitas) dan beberapa aset (jumlah aset) yang dikhususkan dibutuhkan (Sundar dkk, 1993). Jumlah aset disini diukur dengan jumlah kompleksitas peralatan, jumlah kompleksitas kecakapan, jumlah kompleksitas proses dan jumlah kompleksitas inovasi. Dari pendapat para ahli diatas dapat diturunkan hipotesis sebagai berikut:

H7 : Semakin besar jumlah aset-aset khusus yang dibutuhkan semakin besar pula tingkat inovasi.

## **2.2 Penelitian Terdahulu**

Penelitian terdahulu mengenai budaya perusahaan, diferensiasi, inovasi dan keunggulan bersaing, disajikan tabel 2.1 di bawah ini yang berisi ringkasan hasil penelitian terdahulu.

Tabel 2.1 : Ringkasan Hasil Penelitian Terdahulu

Peneliti	Variabel Penelitian	Hasil Penelitian
1. Slater dan Narver (1994b)	Inovasi dan kinerja perusahaan	Perusahaan yang berhasil mengembangkan inovasi akan mampu mendorong pasar dan meningkatkan kinerja perusahaan
2. Han, Kim dan Srivastava (1998)	Inovasi, kinerja	Inovasi merupakan fungsi penting karena memiliki hubungan dengan kinerja bisnis
3. Hurley dan Hult (1998)	Inovasi, keunggulan kompetitif dan kinerja	Kemampuan berinovasi yang tinggi akan menyebabkan keunggulan kompetitif dan kinerja yang superior.
4. Firmansyah (2001)	Diferensiasi, minat beli	Terdapat pengaruh diferensiasi terhadap minat beli
5. Chandra Koerniawan (2001)	Keunggulan bersaing, bauran pemasaran, kepuasan pelanggan, loyalitas, faktor eksternal, dan kinerja pasar berkelanjutan	Terdapat pengaruh kepuasan pelanggan terhadap loyalitas konsumen, terdapat pengaruh bauran pemasaran, loyalitas dan faktor eksternal terhadap keunggulan bersaing, terdapat pengaruh keunggulan bersaing dan faktor eksternal terhadap kinerja pasar berkelanjutan.
6. Ceacilia Srimindarti (2002)	Gaya kepemimpinan, Karakteristik personal, strategi perusahaan, struktur organisasi dan inovasi	Gaya kepemimpinan, Karakteristik personal, strategi perusahaan, mempunyai pengaruh terhadap inovasi
7. Budi Sungkono Utomo (2002)	Budaya, persepsi	Budaya memberi pengaruh terhadap persepsi

Sumber : dari berbagai jurnal

### 2.3 Hubungan Penelitian Ini Dengan Penelitian Terdahulu.

Penelitian ini merupakan pengembangan dari jurnal konsep model strategi keunggulan bersaing berkelanjutan dan rencana penelitian (*research propositions*) dari Sundar dkk, (1993). Perbedaan penelitian ini dengan peneliti sebelumnya adalah, penelitian ini menggunakan variabel penelitian seperti budaya perusahaan, inovasi, diferensiasi, skala ekonomis, sinergi biaya, kompleksitas aset unik dan jumlah aset

unik sebagai faktor strategi. Sebagai faktor strategi mempunyai arti bahwa variabel-variabel penelitian merupakan alat yang sengaja diatur, dikelola untuk mencapai tujuan tertentu.

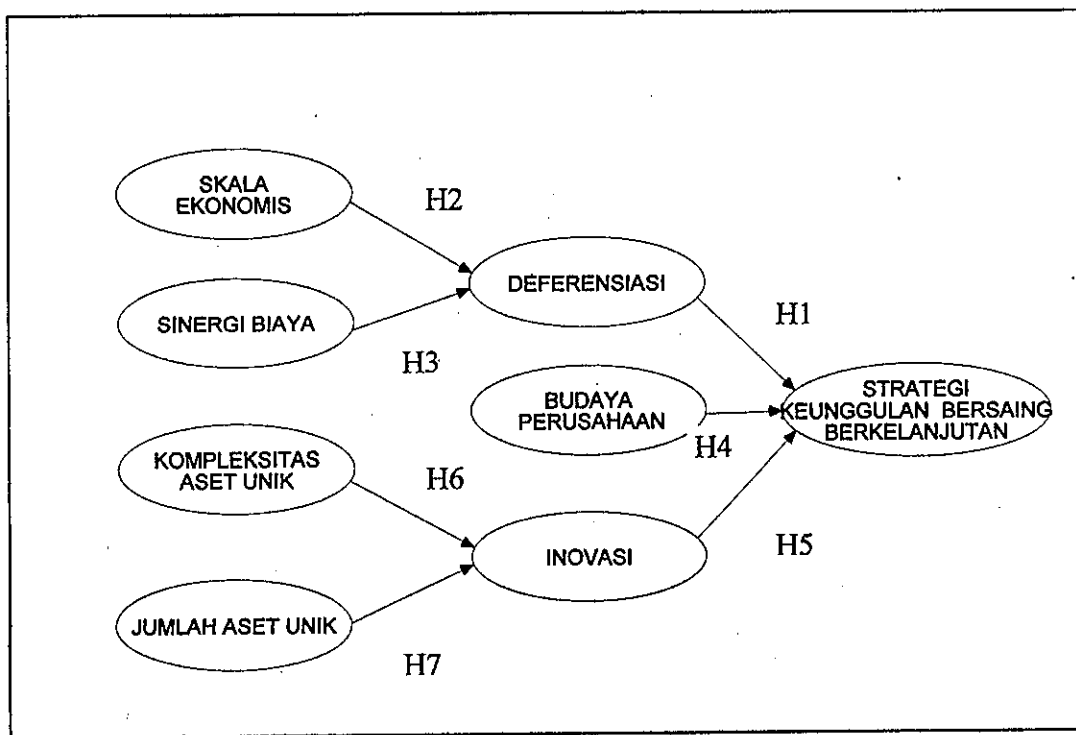
## **2.4 Pengembangan Model Penelitian**

### **2.4.1 Kerangka Pemikiran Teoritis**

Dari hasil telaah pustaka di atas maka model atau kerangka pemikiran teoritis disusun. Penelitian ini merupakan replikasi dari jurnal konsep model strategi keunggulan bersaing berkelanjutan dan rencana penelitian (*research propositions*) untuk industri jasa dari Sundar G Bharadwaj, P. Rajan Varadarajan, & John Fahy, (1993). Dalam penelitian ini variabel penelitian yang diajukan adalah variabel budaya perusahaan, inovasi, diferensiasi, skala ekonomis, sinergi biaya, kompleksitas aset unik dan jumlah aset unik yang merupakan variabel yang digunakan oleh Sundar G Bharadwaj, P. Rajan Varadarajan, & John Fahy, (1993). Dari jurnal konsep model strategi keunggulan bersaing berkelanjutan dan rencana penelitian (*research propositions*) dari Sundar G Bharadwaj, P. Rajan Varadarajan, & John Fahy, (1993) dimunculkan 14 rencana penelitian (*research propositions*), tetapi dalam penelitian ini hanya diambil 7 rencana penelitian (*research propositions*) sebagai variabel penelitian. Hal ini dilakukan dengan alasan penyesuaian dengan obyek penelitian yaitu industri jasa konstruksi dan ruang lingkup manajemen strategik. Sehingga variabel yang berhubungan dengan manajemen pemasaran dan manajemen keuangan

tidak dijadikan variabel penelitian. Kerangka pemikiran teoritis dapat dilihat pada gambar 2.2

Gambar 2.2  
Kerangka Pemikiran Teoritis



#### 2.4.2 Hipotesis Penelitian

Berdasarkan telaah pustaka dan penelitian yang terdahulu maka dikembangkan hipotesis sebagai berikut :

H1: Semakin besar pencapaian keunggulan diferensiasi yang dibuat semakin besar pula keunggulan bersaing berkelanjutan.

- H2: Semakin besar skala ekonomis yang diterapkan semakin besar pula keunggulan diferensiasi.
- H3: Semakin besar sinergi biaya antar bisnis jasa dalam *business portfolio* dan bisnis-bisnis lain dalam *portfolio*-nya, semakin besar pula keunggulan diferensiasi.
- H4: Semakin kuat budaya perusahaan yang diterapkan semakin kuat pula keunggulan bersaing berkelanjutan.
- H5: Semakin tinggi inovasi yang dilakukan semakin besar pula keunggulan bersaing berkelanjutan.
- H6: Semakin besar kompleksitas aset-aset unik yang dibutuhkan semakin besar pula tingkat inovasi.
- H7: Semakin besar jumlah aset-aset khusus yang dibutuhkan semakin besar pula tingkat inovasi.

#### **2.4.3 Definisi Operasional Variabel**

Definisi Operasional variabel adalah definisi dari variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian ini dan menunjukkan cara pengukuran data dari masing-masing variabel.

Tabel 2.2 Definisi Operasional Variabel

Nama Variabel	Definisi Operasional
Strategi Keunggulan Bersaing Berkelanjutan	Kondisi sebuah perusahaan yang mempunyai aset, kecakapan dan nilai yang unik sehingga mempunyai implementasi strategi yang tidak mudah ditiru oleh pesaing (Barney, 1991 dan Sundar G. Bharadwaj, Rajan Varadarajan dan John Fahy 1993) yang diukur dengan aset yang bernilai, aset yang langka, aset yang sulit ditiru dan aset yang tidak ada penggantinya.
Budaya Perusahaan	Budaya sebuah organisasi merupakan suatu perangkat yang kompleks dari kepercayaan dan langkah-langkah dalam melakukan sesuatu yang mempengaruhi perspektif organisasi atas diri dan dunia sekitarnya (Sundar G Bharadwaj, P. Rajan Varadarajan, & John Fahy, 1993) yang diukur dengan budaya inovasi, budaya orientasi hasil, budaya orientasi manusia dan budaya perhatian pada detail.
Keunggulan Diferensiasi	Diferensiasi adalah pembeda yang ditawarkan kepada para pelanggan, sesuatu yang bernilai, yang tidak dimiliki oleh para pesaing ( Mac Millan dan Mc Grath, 1997 ) yang diukur dengan diferensiasi proses, diferensiasi produk dan diferensiasi pengelolaan manajemen.
Inovasi	Inovasi merupakan mekanisme perusahaan untuk beradaptasi dalam lingkungan yang dinamis. (Hurley dan Hult, 1998) , yang diukur keinovasian, inovasi teknis dan inovasi administrasi.
Skala Ekonomis	Batas ukuran yang paling optimal sehingga menghasilkan hasil yang paling optimal yang diukur dengan skala ekonomis peralatan, skala ekonomis karyawan dan skala ekonomis ukuran perusahaan.
Sinergi Biaya	Perpaduan silang dari proses produksi yang menghasilkan biaya produksi yang paling efisien yang diukur dengan portfolio business, penjualan silang dan pembagian pengalaman
Kompleksitas Aset Unik	Derajat kerumitan dari beberapa aset yang dikhususkan yang dibutuhkan (Sundar G Bharadwaj, P. Rajan Varadarajan, & John Fahy, 1993) yang diukur dengan peralatan, kecakapan, proses dan inovasi.
Jumlah Aset Khusus	Jumlah dari sumber daya dan kecakapan (kapabilitas) yang tidak dimiliki oleh pesaing yang diukur dengan jumlah peralatan, jumlah kecakapan, jumlah proses dan jumlah inovasi.

Sumber ; dari berbagai jurnal

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1 Penentuan Obyek Penelitian**

Penelitian ini ditujukan kepada karyawan yang mempunyai fungsi manajerial atau pimpinan perusahaan industri jasa konstruksi di kota Semarang yang tergabung dalam suatu asosiasi perusahaan industri jasa konstruksi sebagai obyek penelitian, dimana dalam melakukan pekerjaannya mereka dituntut untuk melakukan strategi yang tepat sehingga dapat bersaing dengan para pesaingnya.

#### **3.2 Jenis dan Sumber Data**

Jenis dan sumber data yang dipergunakan dalam penelitian ini meliputi data primer dan data sekunder.

##### **3.2.1 Data Primer**

Pada penelitian ini, data yang akan digunakan adalah data yang dapat menggambarkan hubungan - hubungan yang dapat dihipotesiskan antar konstruk yang ada, sehingga memungkinkan untuk menjelaskan sebuah kausalitas, termasuk didalamnya kausalitas berjenjang yang mungkin ada. Dalam penelitian ini data yang diambil dari responden adalah data primer, yang meliputi.....

Data primer adalah data yang diperoleh langsung dari sumbernya, yang dikumpulkan secara khusus dan berhubungan langsung dengan permasalahan yang diteliti, dapat diperoleh melalui wawancara responden, eksperimen dan survei ( Cooper & Emory, 1995). Pengambilan data primer diperoleh dari hasil



pengisian kuesioner dengan pihak responden yaitu pimpinan perusahaan jasa konstruksi dengan menggunakan sejumlah instrumen yang berupa kuesioner dan diolah untuk kepentingan penelitian.

### **3.2.2 Data Sekunder**

Data sekunder adalah informasi dan data yang diperoleh secara tidak langsung. Data ini merupakan jenis data yang bukan diperoleh sendiri pengumpulannya dalam penelitian (Cooper & Emory, 1995). Data sekunder diperlukan karena dapat dipergunakan sebagai pendukung penelitian, misalnya....

## **3.3 Populasi dan Sampel**

### **3.3.1 Populasi**

Populasi adalah kumpulan individu atau obyek penelitian yang memiliki kualitas-kualitas serta ciri-ciri yang telah ditetapkan. Berdasarkan kualitas dan ciri tersebut, populasi dapat dipahami sebagai sekelompok individu atau obyek pengamatan yang minimal memiliki persamaan karakteristik (Cooper dan Emory, 1995).

Target populasi yang diambil adalah setiap karyawan perusahaan jasa konstruksi yang melaksanakan fungsi manajerial atau pimpinan perusahaan yang mempunyai tanggungjawab dan terlibat dalam perencanaan dan implementasi program. Dalam studi pendahuluan diketahui bahwa jumlah perusahaan jasa kontraktor di Kota Semarang adalah sekitar 2428 perusahaan menengah dan kecil. Dengan demikian jumlah populasi adalah 2428 perusahaan, yang terdiri dari 1808 perusahaan kecil dan 620 perusahaan menengah.

Catatan : Perhitungan perusahaan berdasar sub bidang pekerjaan, sehingga tidak tertutup kemungkinan sebuah perusahaan tercatat dua kali atau lebih karena ruang lingkupnya tidak hanya disatu sub bidang pekerjaan. Jadi jumlah perusahaan bukan berdasar nama perusahaan secara badan hukum.

### 3.3.2 Sampel

Sampel adalah sebagian dari populasi yang memiliki karakteristik relatif sama dan dianggap bisa mewakili populasi, dengan tingkat kesalahan maksimum yang masih dapat ditoleransi (Masri Singarimbun dan Sofian Effendi, 1995, p.149). Dalam suatu penelitian yang menggunakan metode survei, tidaklah selalu perlu untuk meneliti semua individu dalam populasi, karena disamping memakan biaya yang sangat besar juga membutuhkan waktu yang lama. Dengan meneliti sebagian populasi, diharapkan hasil yang diperoleh akan dapat menggambarkan sifat populasi yang bersangkutan.

Menurut Hair (dalam Ferdinand, 2002), jumlah sampel minimal adalah 100 sampel dan pedoman ukuran sampel tersebut diantaranya tergantung pada jumlah dimensi yang digunakan dalam seluruh variabel laten dikalikan lima. Dalam penelitian ini jumlah dimensi dari seluruh variabel laten adalah 28 indikator maka jumlah sampelnya adalah:

$$\text{Jumlah sampel} = \text{jumlah indikator} \times 5 \dots\dots\dots(1)$$

$$= 28 \times 5$$

$$= 140 \text{ sampel}$$

Target sampel yang diambil adalah setiap karyawan perusahaan jasa konstruksi yang melaksanakan fungsi manajerial atau pimpinan perusahaan yang mempunyai tanggungjawab dan terlibat dalam perencanaan dan implementasi program. Tiap perusahaan diambil satu sampel.

Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah perpaduan cara, *cluster random sampling*, *purposive sampling* dan *proposional random sampling*. *Cluster random sampling* yaitu cara pemilihan sampel berdasarkan *cluster* (kelompok populasi) pada industri konstruksi kelompok menengah dan kecil, *Purposive* yaitu cara pengambilan sampel dengan kriteria tertentu, kriteria tersebut adalah ukuran perusahaan. *Proposional random sampling* adalah pengambilan sampel dengan proporsi tertentu secara acak atas kelompok (*cluster*) dari industri konstruksi kelompok menengah dan kecil. Adapun tata cara pengambilan sampel adalah sebagai berikut:

1. Penentuan sampel menurut *cluster random sampling* dengan memilahkan jumlah sampel dari perusahaan kontraktor kecil dengan jumlah sampel pada perusahaan kontraktor menengah.
2. Penentuan jumlah sampel menurut metode *purposive*. Adapun kriteria dari perusahaan kontraktor menengah dan kecil adalah :
  - Perusahaan kontraktor kecil jika kekayaan bersih tidak melebihi adalah Rp 1.000.000.000.

- Perusahaan kontraktor menengah jika kekayaan bersih tidak melebihi adalah antara 1.000.000.000- Rp 50.000.000.000

(Undang-undang No. 9 tahun 1999)

### 3. Penentuan proporsi sampel :

- Sampel perusahaan konstruksi kecil 
$$= \frac{1808}{2428} \times 140 = 104 \text{ perusahaan}$$
- Sampel perusahaan konstruksi menengah 
$$= \frac{620}{2428} \times 140 = 36 \text{ perusahaan}$$

### 3.4 Metode Pengumpulan Data

Dalam penelitian ini metode pengumpulan data yang digunakan adalah *Personally Administered Questionnaires* (Sekaran, 1992). Metode ini dilakukan dengan jalan memberikan daftar pertanyaan / kuesioner kepada para responden. Cara penyebarannya dengan menyebarkan sejumlah kuesioner melalui pos surat kesejumlah responden di seluruh kota Semarang. Daftar pertanyaan yang dimaksud dalam instrumen ini dengan rentang jawaban interval 1-10. Yang merupakan pengukuran berdasarkan variabel dengan sejumlah indikator yang akan dijabarkan dalam pertanyaan.

Seperti telah dikemukakan bahwa data primer dari hasil penyebaran kuesioner berisi :

1. Identitas responden
2. Budaya Perusahaan
3. Diferensiasi
4. Inovasi
5. Skala Ekonomis

6. Sinergi Biaya
7. Kompleksitas Aset Unik
8. Jumlah Aset unik
9. Strategi Keunggulan Bersaing Berkelanjutan

Tabel 3.2 : Desain Inti Pertanyaan

Variabel	Item – item pertanyaan	Skala Pengukuran
Budaya Perusahaan	X1= Budaya Inovasi X2= Budaya Orientasi Hasil X3= Budaya Orientasi Manusia X4= Budaya Perhatian Pada Detail	10 point skala, dari 1 sampai 10.
Diferensiasi	X5= Diferensiasi Proses X6= Diferensiasi Produk X7= Diferensiasi Pengelolaan Manajemen	10 point skala, dari 1 sampai 10.
Inovasi	X8 = Keinovatifan X9 = Inovasi Tehnis X10= Inovasi Administrasi	10 point skala, dari 1 sampai 10.
Skala Ekonomis	X11 = Skala Ekonomis Peralatan X12 = Skala Ekonomis Karyawan X13= Skala Ekonomis Ukuran Perusahaan	10 point skala, dari 1 sampai 10.
Sinergi Biaya	X14 = Portfolio Business X15 = Penjualan Silang X16 = Pembagian Pengalaman	10 point skala, dari 1 sampai 10.
Klompeksitas Aset Khusus	X17 = Peralatan X18 = Kecakapan (kapabilitas) X19 = Proses X20= Inovasi	10 point skala, dari 1 sampai 10.
Jumlah Aset Khusus	X21 = Jumlah Peralatan X22= Jumlah Kecakapan (kapabilitas) X23 = Jumlah Proses X24 = Jumlah Inovasi	10 point skala, dari 1 sampai 10.
Strategi Keunggulan Bersaing Berkelanjutan	X25 = Ber-nilai X26 = Langka X27 = Sulit Ditiru X28 = Tidak Ada Pengganti	10 point skala, dari 1 sampai 10.

### **3.5 Metode Analisis Data**

#### **3.5.1 Analisis Kualitatif**

Dalam analisis kualitatif data yang diperoleh sifatnya memberikan keterangan dan penjelasan dari hasil koefisien dan sebagai pedoman untuk saran, atau suatu analisis yang digunakan untuk membahas dan menerangkan hasil penelitian tentang berbagai gejala atau kasus yang dapat diuraikan dengan keterangan-keterangan yang tidak dapat diukur dengan angka-angka tetapi memerlukan penjabaran uraian yang jelas (Supranto, 1993).

#### **3.5.2 Analisis Kuantitatif**

Dalam analisis kuantitatif, analisis data dan interpretasinya bertujuan untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan peneliti dalam rangka mengungkap fenomena tertentu. Analisis data merupakan proses penyederhanaan data ke dalam bentuk yang lebih mudah dibaca dan diinterpretasikan. Agar sesuai dengan tujuan penelitian yang dimaksud maka metode yang dipilih untuk menganalisis data harus sesuai dengan pola penelitian dan variabel yang akan diteliti.

Analisis kuantitatif ini meliputi pengolahan data, pengoperasian data dan penemuan hasil (Soeratno dan Arsyad, 1995). *The Structural Equation Modelling* (SEM) dari paket software statistik AMOS digunakan untuk pengujian hipotesis model. *Structural Equation Modelling* (SEM), adalah sekumpulan teknik-teknik statistikal yang memungkinkan pengujian sebuah rangkaian hubungan relatif “rumit” secara simultan (Ferdinand, 2002). Dalam penelitian ini kerumitan tersebut terlihat dari banyaknya jumlah persamaan yang akan dianalisis (lihat tabel 3.2). Dua macam teknik analisis, yang digunakan adalah :

- Analisis faktor konfirmasi (*confirmatory factor analysis*) pada SEM yang digunakan untuk mengkonfirmasikan faktor-faktor yang paling dominan dalam satu kelompok variabel.
- *Regression weight* pada SEM yang digunakan untuk meneliti seberapa besar hubungan antar variable.

Menurut Ferdinand (2002), ada tujuh langkah yang harus dilakukan apabila menggunakan permodelan *Structural Equation Model* (SEM).

Langkah tersebut adalah :

#### 1. Pengembangan model berbasis teori

Dalam langkah pengembangan model berbasis teori, hal yang harus dilakukan adalah melakukan serangkaian eksploitasi ilmiah melalui telaah pustaka guna mendapatkan justifikasi atas model teoritis yang akan dikembangkan. SEM digunakan bukan untuk menghasilkan sebuah model, tetapi digunakan untuk mengkonfirmasi model tersebut melalui data empirik.

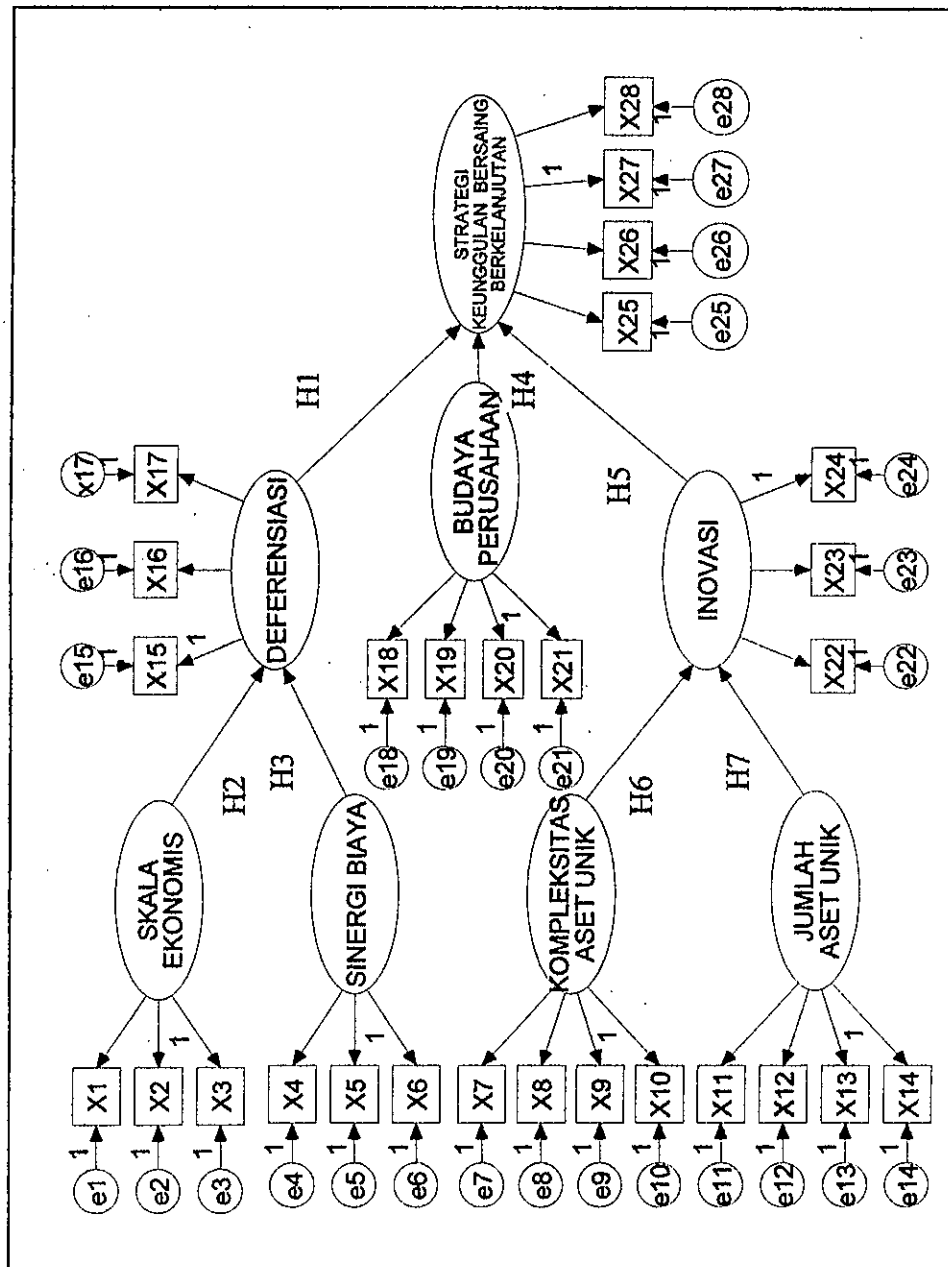
#### 2. Pengembangan diagram alur (*path diagram*)

Langkah ini menggambarkan alur diagram untuk menyatakan hubungan antar konstruk dengan tanda panah, dimana tanda panah lurus menunjukkan hubungan kausal yang langsung.

Ada dua kelompok konstruk yaitu :

- a. Konstruk eksogen (*Exogenous Constructs*) atau disebut juga variabel independen.
- b. Konstruk endogen (*Endogenous Constructs*) atau disebut juga variabel dependen.

Gambar 3.1 : Diagram Alur Penelitian





3. Konversi diagram alur kedalam serangkaian persamaan struktural dan spesifikasi model pengukuran.

Pengembangan teoritis yang dikembangkan akan digambarkan dalam sebuah diagram alur dan ditulis dalam bentuk persamaan sebagai berikut :

$$\text{Variabel Endogen} = \text{Variabel Eksogen} + \text{Variabel Eksogen} + \text{Error}$$

Sedang untuk spesifikasi model pengukuran diwujudkan dalam matriks :

Tabel 3.3 Model Pengukuran

Konsep <i>Exogenous</i> (Model Pengukuran)	Konsep <i>Endogenous</i> (Model Pengukuran)
X1 = $\lambda_1$ Skala Ekonomi + $\epsilon_1$	X15 = $\lambda_{15}$ Diferensiasi + $\epsilon_{15}$
X2 = $\lambda_2$ Skala Ekonomi + $\epsilon_2$	X16 = $\lambda_{16}$ Diferensiasi + $\epsilon_{16}$
X3 = $\lambda_3$ Skala Ekonomi + $\epsilon_3$	X17 = $\lambda_{17}$ Diferensiasi + $\epsilon_{17}$
X4 = $\lambda_4$ Sinergi Biaya + $\epsilon_4$	X18 = $\lambda_{18}$ Budaya Perusahaan + $\epsilon_{18}$
X5 = $\lambda_5$ Sinergi Biaya + $\epsilon_5$	X19 = $\lambda_{19}$ Budaya Perusahaan + $\epsilon_{19}$
X6 = $\lambda_6$ Sinergi Biaya + $\epsilon_6$	X20 = $\lambda_{20}$ Budaya Perusahaan + $\epsilon_{20}$
X7 = $\lambda_7$ Kompleksitas Aset + $\epsilon_7$	X21 = $\lambda_{21}$ Budaya Perusahaan + $\epsilon_{21}$
X8 = $\lambda_8$ Kompleksitas Aset + $\epsilon_8$	X22 = $\lambda_{22}$ Inovasi + $\epsilon_{22}$
X9 = $\lambda_9$ Kompleksitas Aset + $\epsilon_9$	X23 = $\lambda_{23}$ Inovasi + $\epsilon_{23}$
X10 = $\lambda_{10}$ Kompleksitas Aset + $\epsilon_{10}$	X24 = $\lambda_{24}$ Inovasi + $\epsilon_{24}$
X11 = $\lambda_{11}$ Jumlah Aset + $\epsilon_{11}$	X25 = $\lambda_{25}$ S. Keunggulan Bersaing + $\epsilon_{25}$
X12 = $\lambda_{12}$ Jumlah Aset + $\epsilon_{12}$	X26 = $\lambda_{26}$ S. Keunggulan Bersaing + $\epsilon_{26}$
X13 = $\lambda_{13}$ Jumlah Aset + $\epsilon_{13}$	X27 = $\lambda_{27}$ S. Keunggulan Bersaing + $\epsilon_{27}$
X14 = $\lambda_{14}$ Jumlah Aset + $\epsilon_{14}$	X28 = $\lambda_{28}$ S. Keunggulan Bersaing + $\epsilon_{28}$
<p style="text-align: center;">Model Struktural</p> <p style="text-align: center;">Strategi Keunggulan Bersaing = <math>\gamma_1</math> Budaya Perusahaan + <math>\gamma_2</math> Keunggulan Diferensiasi + <math>\gamma_3</math> Inovasi + <math>z_1</math></p> <p style="text-align: center;">Keunggulan Diferensiasi = <math>\beta_1</math> Skala Ekonomis + <math>\beta_2</math> Sinergi Biaya + <math>z_2</math></p> <p style="text-align: center;">Inovasi = <math>\delta_1</math> Kompleksitas Aset Unik + <math>\delta_3</math> Jumlah Aset Unik + <math>z_3</math></p>	

4. Pemilihan Matrik input dan teknik estimasi serta model yang dibangun

SEM hanya menggunakan matriks varians / kovarians atau matriks korelasi sebagai data input untuk keseluruhan estimasi yang dilakukannya. Hair, dkk (1996) menemukan bahwa ukuran sampel yang sesuai adalah antara 100 – 200. Sedangkan untuk ukuran sampel minimum adalah sebanyak 5 estimasi parameter. Bila *estimated* parameternya berjumlah 20, maka jumlah sampel minimum adalah 100.

5. Kemungkinan munculnya masalah identifikasi

Jika muncul problem identifikasi pada saat dilakukan estimasi, maka sebaiknya model dipertimbangkan ulang dengan mengembangkan lebih banyak konstruk.

6. Evaluasi kriteria *Goodness-of-fit*

Untuk melaksanakan *Goodness of fit* maka diperlukan beberapa evaluasi terhadap data agar dapat memenuhi asumsi-asumsi SEM yaitu ukuran sampel, *normalitas* dan *linieritas*, *outliers* dan *multikolinearity* dan *singularity*. Disamping itu perlu diuji apakah model diterima atau ditolak, dengan menggunakan :

-  $X^2$  – *Chi-Square statistic*

Semakin kecil nilai  $X^2$  semakin baik model itu dan diterima berdasarkan probabilitas dengan cut-off value sebesar  $p > 0,05$  atau  $p > 0,10$  (Hulland, et al, 1996)

- RMSEA (*The Root Mean Square Error of Approximation*)

Merupakan sebuah indeks yang dapat digunakan untuk mengkompensasi chi-square statistic dalam sampel yang besar (Baumgarther & Homburg, 1996). Nilai RMSEA menunjukkan nilai *goodness-of-fit* yang dapat diharapkan bila model diestimasi dalam populasi (Hair, et al, 1995). Nilai RMSEA yang kecil atau sama dengan 0,08 merupakan indeks untuk dapat diterimanya model yang menunjukkan sebuah *close fit* dari model tersebut berdasarkan degrees (Browne & Cudeck, 1993)

- GFI (*Goodness of Fit Index*)

Merupakan ukuran non-statistical yang mempunyai rentang nilai antara 0 (*poor fit*) sampai 0,1 (*perfect fit*). Nilai yang tinggi dalam indeks ini menunjukkan sebuah "*better fit*".

- AGFI (*Adjusted Goodness Fit Index*)

Tingkat penerimaan yang direkomendasikan adalah bila AGFI mempunyai nilai sama dengan atau lebih besar dari 0,90 (Hair, et al, 1996)

- CMIN/DF

Adalah *The Minimum sampel discrepancy function* yang dibagi dengan *degree of freedomnya* CMIN/DF merupakan statistik ch-square,  $X^2$  Dfnya sehingga disebut  $X^2 \sim$  relatif Nilai  $X^2 \sim$  relatif kurang dari 2,0 atau 3,0 adalah indikasi atau *acceptabel fit* antara model dan data (Arbuckle, 1997)

- TLI (*Tucker Lewis Index*)

Merupakan incremental index yang membandingkan sebuah model yang dibagi terhadap sebuah baseline model, dimana nilai yang

direkomendasikan sebagai acuan diterimanya sebuah model adalah  $\geq 0,95$  (Hair, et al, 1995) dan nilai yang mendekati 1 menunjukkan *very good fit* (Arbuckle, 1997)

- CFI (*Comperative Fit Index*)

Rentang ini sebesar 0 – 1, dimana semakin mendekati 1 mengindikasikan tingkat fit yang paling tinggi – *a very good fit* (Arbackle, 1997)

Secara ringkas indeks-indeks yang dapat digunakan untuk menguji kelayakan sebuah model disajikan dalam tabel 3.4.

Tabel 3.4 : Indeks Pengujian Kelayakan Model  
(*Goodness of-fit Index*)

<i>Goodness of fit index</i>	<i>Cut-of Value</i>
X2 – Chi-square	Diharapkan kecil
Significancy Probability	$\geq 0,05$
GFI	$\geq 0,90$
AGFI	$\geq 0,90$
TLI	$\geq 0,95$
CFI	$\geq 0,95$
RMSEA	$\leq 0,08$
CMIN/DF	$\leq 2,00$

Sumber : Ferdinand, 2002

## 7. Interpretasi dan Modifikasi model

Setelah model diestimasi residualnya haruslah kecil atau mendekati nol dan distribusi frekuensi dari kovarians residual harus bersifat simetrik (Tabachink dan Fidell, 1997). Model yang baik mempunyai *Standardized Residual Venance* yang kecil. Angka 2.58 merupakan batas nilai *standardized residual*

yang diperkenankan, yang diinterpretasikan sebagai signifikan secara statistik pada tingkat 5 % dan menunjukkan adanya *prededction error* yang substantial untuk sepasang indikator.

## BAB IV

### HASIL ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Dalam bab ini akan diuraikan hal-hal yang berkaitan dengan data-data yang dikumpulkan, hasil pengolahan data dan pembahasan hasil pengolahan data. Adapun urutan pembahasan secara sistematis adalah sebagai berikut : diskripsi umum hasil penelitian, pengujian reliabilitas dan validitas angket dan analisis data. Analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah *confirmatory factor analysis* dan *full model* dari SEM.

#### 4.1 Diskripsi Umum Obyek Penelitian dan Data Diskriptif

##### 4.1.1 Diskripsi Umum Obyek Penelitian

Kota Semarang terletak terletak antara garis  $6^{\circ} 50'$  -  $7^{\circ} 10'$  Lintang Selatan dan garis  $109^{\circ} 35'$  -  $110^{\circ} 50'$  Bujur Timur. Dibatasi sebelah barat Kabupaten Kendal, sebelah timur Kabupaten Demak disebelah selatan Kabupaten Semarang dan sebelah utara Laut Jawa. Luas wilayah Semarang tercatat  $373.70 \text{ km}^2$  dengan ketinggian antara 0.75 m sampai 348 diatas permukaan laut. Dengan 9,25% merupakan luas daerah sawah dan 90,75% merupakan bukan sawah.

Kota Semarang terdiri dari 16 kecamatan dan 177 kelurahan, dengan jumlah penduduk di tahun 2001 tercatat 1.322.320 jiwa dengan pertumbuhan penduduk 0.975%. Dilihat dari kepadatan penduduknya Kecamatan Mijen dan Kecamatan Tugu mempunyai jumlah penduduk terkecil yaitu dibawah 1000 orang per  $\text{km}^2$ . Hal ini

dikarenakan daerah tersebut dikembangkan sebagai sebagai daerah pertanian dan kawasan industri. Untuk daerah pusat kota daerah yang terpadat penduduknya adalah Semarang Utara.

Untuk tahun 2001 tingkat partisipasi angkatan kerja yaitu perbandingan antara angkatan kerja terhadap penduduk usia kerja sebesar 78,135. Sedangkan tingkat kesempatan kerja yaitu perbandingan antar penduduk bekerja dengan angkatan kerja 75,80%. Dari data yang ada mata pencarian penduduk yang utama berturut-turut adalah jasa dan lainnya (28,55%), Buruh Industri (22,78%), Buruh Bangunan (13,14%), PNS/ABRI (10,74%) dan Petani Sendiri (2,82%). Pertumbuhan ekonomi yang ditunjukkan oleh angka PDRB atas dasar harga konstan tahun 1993 adalah Rp 5.5142.533, ini berarti laju pertumbuhan ekonomi sebesar 4,97% (BPS, 2002)

#### **4. 1.2 Data Diskriptif**

Pada bagian ini akan diuraikan mengenai data-data diskriptif yang diperoleh dari penyebaran kuesioner. Data diskriptif ini merupakan data demografi. Alasan kenapa data ini ditampilkan, karena dengan adanya data deskriptif dapat digunakan untuk argumen dalam penelitian. Adapun data demografi yang ditampilkan adalah data mengenai jenis kelamin, umur, lama bekerja, pendidikan, golongan perusahaan. Untuk lebih jelasnya tentang data demografi ini dapat dilihat pada tabel di bawah ini.

Tabel 4.1 : Data Demografi Responden

Data Demografi Responden		Jumlah	Persentase
Jenis Kelamin	Laki-laki	100	71,43
	Perempuan	40	28,57
Umur	Antara 20 th sampai 30 th	16	11,43
	Antara 31 th sampai 40 th	59	42,14
	Antara 41th sampai 50 th	38	27,14
	Diatas 50 th	27	19,29
	Kurang dari 2 th	11	7,86
Lama Bekerja	Antara 3 th sampai 5 th	36	25,71
	Antara 6 th sampai 8 th	57	40,71
	Diatas 9 th	36	25,71
	SMA	28	20,00
Pendidikan	D3	59	42,14
	SARJANA	46	32,86
	S2	7	5,00
	SMA	28	20,00
Golongan Perusahaan	Perusahaan Kecil	104	74,29
	Perusahaan Menengah	36	25,71
Jabatan	Pemilik	51	36,43
	Direktur	89	63,57

Sumber ; data yang diolah

Dari tabel 4.1 profil demografi responden menurut jenis kelamin adalah 71,43% berjenis kelamin laki-laki, dan 28,57% berjenis kelamin perempuan. Demografi responden berdasarkan umur responden sebagian besar responden berumur antara 31 tahun sampai 40 tahun sebanyak 42,14%, kemudian disusul usia antara 41 tahun sampai 50 tahun sebanyak 27,14%. Untuk usia diatas 51 tahun sebanyak 19,29%, serta umur antara 20 tahun sampai 30 tahun sebanyak 11,43%. Sedangkan berdasarkan lama bekerja terlihat bahwa responden sebagian besar mempunyai masa kerja antara 6 sampai 8 tahun sebanyak 40,71%, disusul responden



yang bermasa kerja antara 3 sampai 5 tahun sebanyak 25,71%, kemudian responden yang bermasa kerja lebih besar dari 9 tahun sebanyak 25,71%. Sedangkan berdasarkan pendidikan responden sebagian besar responden mempunyai pendidikan D3 sebanyak 42,14%, kemudian disusul berpendidikan S1 sebanyak 32,86%. Untuk pendidikan SMA sebanyak 20% dan lulusan S2 sebanyak 5%. Sedangkan berdasarkan golongan perusahaan, terdapat 74,29% golongan perusahaan jasa konstruksi kecil dan 25,71% perusahaan jasa konstruksi menengah. Untuk jabatan responden sebagian sebagai direktur, terdapat 63,73% dan sebagai pemilik sebesar 36,43%.

#### **4.2 Analisis Data**

Dalam analisis data pada penelitian ini bertujuan untuk mengetahui hubungan kausalitas antara variabel budaya, inovasi, dan diferensiasi dengan strategi keunggulan bersaing berkelanjutan dan hubungan kausalitas antara variabel skala ekonomis dan sinergi biaya terhadap diferensiasi serta kompleksitas aset unik dan jumlah aset unik terhadap inovasi. Adapun langkah-langkah yang ditempuh adalah :

1. Uji reliabilitas dan validitas angket.
2. Uji *Confirmatory Factor Analysis*.
3. Uji evaluasi asumsi SEM.
4. Uji *Structure Equation Model*.

#### 4.2.1 Uji Reliabilitas dan Validitas Angket

Langkah pertama sebelum pengambilan data adalah melakukan uji reliabilitas dan validitas angket. Uji reliabilitas angket dilakukan dengan tujuan untuk mengetahui konsistensi derajat ketergantungan dan stabilitas dari alat ukur. Dari hasil uji reliabilitas yang dilakukan dengan program statistik SPSS 10.0. Angket dikatakan reliabel jika mempunyai nilai korelasi Alpha dari Cronbach di atas 0.7 (Singgih, 2000). Hasil dari korelasi Alpha dari Cronbach untuk delapan variabel penelitian yaitu : variabel budaya, diferensiasi, inovasi, skala ekonomis, sinergi biaya, kompleksitas asset unik, jumlah asset unik dan strategi keunggulan bersaing berkelanjutan lebih besar dari 0.7 (lihat tabel 4.2), maka dapat disimpulkan, hasil pengujian angket reliabel.

Uji validitas angket dilakukan dengan tujuan untuk mengetahui kehandalan angket. Angket yang valid akan mempunyai arti bahwa angket mampu mengukur apa yang seharusnya diukur. Agar angket dikatakan valid adalah jika hasil *corelasi* untuk masing-masing item dengan skor total didapat harga *Correlation Adjusted* lebih besar dari 0.239 ( Singgih, 2000). Dari hasil uji validitas item yang dilakukan dengan program statistik SPSS 10.0 didapat hasil *correlasi Adjusted* untuk masing-masing item seperti pada tabel. 4.2. Hasil perhitungan yang dilakukan menunjukkan hasil yang baik, karena syarat minimum yang harus dipenuhi, terpenuhi yaitu *correlasi adjusted* untuk nilai masing-masing item dengan skor total didapat harga *correlation*

*adjusted* lebih besar dari 0.239. Sehingga dapat disimpulkan bahwa angket dikatakan valid. Adapun ringkasan hasil perhitungan dapat dilihat pada tabel 4.2 di bawah ini.

Tabel 4.2 : Ringkasan Hasil Perhitungan Reliabilitas dan Validitas

Variabel	Hasil Perhitungan Reliabilitas Alpha Cronbach	Variabel Indikator	Hasil Perhitungan Validitas Variabel indikator <i>Correlation Adjusted</i> item-total
Skala ekonomis	0,9412	X1	0,9493
		X2	0,8537
		X3	0,8363
Sinergi biaya	0,9174	X4	0,7949
		X5	0,8586
		X6	0,8491
Kompleksitas aset unik	0,9445	X7	0,8952
		X8	0,8350
		X9	0,8898
		X10	0,8650
Jumlah aset unik	0,9400	X11	0,8235
		X12	0,8409
		X13	0,8822
		X14	0,8906
Defensiasi	0,9686	X15	0,9655
		X16	0,9574
		X17	0,8766
Budaya	0,9445	X18	0,8375
		X19	0,8844
		X20	0,8635
		X21	0,8881
Inovasi	0,9240	X22	0,8606
		X23	0,8411
		X24	0,8671
Strategi keunggulan bersaing berkelanjutan	0,9570	X25	0,9212
		X26	0,8420
		X27	0,9574
		X28	0,8725

Sumber : Data yang diolah

Untuk mengetahui validitas angket dapat pula menggunakan korelasi Pearson, batasan angket dikatakan valid jika korelasi antar item pertanyaan dalam satu variabel bentukan adalah diatas 0.70. Hasil dari analisis validitas seperti pada tabel 4.3 di bawah ini.

Tabel 4.3 : Ringkasan Validitas Pearson Variabel Skala Ekonomis

Correlations		X1	X2	X3
X1	Pearson Correlation	1	,898**	,879**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000
	N	30	30	30
X2	Pearson Correlation	,898**	1	,752**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000
	N	30	30	30
X3	Pearson Correlation	,879**	,752**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	
	N	30	30	30

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Sumber : data yang diolah

Dari hasil perhitungan terlihat bahwa, semua harga korelasi Pearson diatas 0.7, sehingga dapat disimpulkan bahwa angket variabel bentukan skala ekonomis valid. Di bawah ini disajikan tabel hasil validitas Person variabel bentukan sinergi biaya.

Tabel 4.4 : Ringkasan Validitas Pearson Variabel Sinergi Biaya

		Correlations		
		X4	X5	X6
X4	Pearson Correlation	1	,768**	,757**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000
	N	30	30	30
X5	Pearson Correlation	,768**	1	,839**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000
	N	30	30	30
X6	Pearson Correlation	,757**	,839**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	
	N	30	30	30

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Sumber : data yang diolah

Dari hasil perhitungan terlihat bahwa, semua harga korelasi Pearson diatas 0.7, sehingga dapat disimpulkan bahwa angket variabel bentukan sinergi biaya valid. Di bawah ini disajikan tabel hasil validitas Person variabel bentukan kompleksitas aset unik.

Tabel 4.5 : Ringkasan Validitas Pearson Variabel Kompleksitas Aset Unik

		Correlations			
		X7	X8	X9	X10
X7	Pearson Correlation	1	,829**	,860**	,808**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000
	N	30	30	30	30
X8	Pearson Correlation	,829**	1	,777**	,769**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000
	N	30	30	30	30
X9	Pearson Correlation	,860**	,777**	1	,855**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000
	N	30	30	30	30
X10	Pearson Correlation	,808**	,769**	,855**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	
	N	30	30	30	30

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Sumber : data yang diolah

Dari hasil perhitungan terlihat bahwa, semua harga korelasi Pearson diatas 0.7, sehingga dapat disimpulkan bahwa angket variabel bentukan kompleksitas aset unik valid. Di bawah ini disajikan tabel hasil validitas Person variabel bentukan jumlah aset unik.

Tabel 4.6 : Ringkasan Validitas Pearson Variabel Jumlah Aset Unik

		Correlations			
		X11	X12	X13	X14
X11	Pearson Correlation	1	,767**	,747**	,805**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000
	N	30	30	30	30
X12	Pearson Correlation	,767**	1	,816**	,779**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000
	N	30	30	30	30
X13	Pearson Correlation	,747**	,816**	1	,882**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000
	N	30	30	30	30
X14	Pearson Correlation	,805**	,779**	,882**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	
	N	30	30	30	30

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Sumber : data yang diolah

Dari hasil perhitungan terlihat bahwa, semua harga korelasi Pearson diatas 0.7, sehingga dapat disimpulkan bahwa angket variabel bentukan jumlah aset unik valid. Di bawah ini disajikan tabel hasil validitas Person variabel bentukan deferensiasi.

Tabel 4.7 : Ringkasan Validitas Pearson Variabel Diferensiasi

		Correlations		
		X15	X16	X17
X15	Pearson Correlation	1	,989**	,879**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000
	N	30	30	30
X16	Pearson Correlation	,989**	1	,869**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000
	N	30	30	30
X17	Pearson Correlation	,879**	,869**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	
	N	30	30	30

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Sumber : data yang diolah

Dari hasil perhitungan terlihat bahwa, semua harga korelasi Pearson diatas 0.7, sehingga dapat disimpulkan bahwa angket variabel bentukan diferensiasi valid. Di bawah ini disajikan tabel hasil validitas Person variabel bentukan budaya perusahaan.

Tabel 4.8 : Ringkasan Validitas Pearson Variabel Budaya Perusahaan

		Correlations			
		X18	X19	X20	X21
X18	Pearson Correlation	1	,829**	,779**	,764**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000
	N	30	30	30	30
X19	Pearson Correlation	,829**	1	,788**	,856**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000
	N	30	30	30	30
X20	Pearson Correlation	,779**	,788**	1	,860**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000
	N	30	30	30	30
X21	Pearson Correlation	,764**	,856**	,860**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	
	N	30	30	30	30

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Dari hasil perhitungan terlihat bahwa, semua harga korelasi Pearson diatas 0.7, sehingga dapat disimpulkan bahwa angket variabel bentukan budaya perusahaan valid. Di bawah ini disajikan tabel hasil validitas Person variabel bentukan inovasi

Tabel 4.9 : Ringkasan Validitas Pearson Variabel Inovasi

Correlations		X22	X23	X24
X22	Pearson Correlation	1	,802**	,834**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000
	N	30	30	30
X23	Pearson Correlation	,802**	1	,810**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000
	N	30	30	30
X24	Pearson Correlation	,834**	,810**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	
	N	30	30	30

\*\* - Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Sumber : data yang diolah

Dari hasil perhitungan terlihat bahwa, semua harga korelasi Pearson diatas 0.7, sehingga dapat disimpulkan bahwa angket variabel bentukan inovasi valid. Di bawah ini disajikan tabel hasil validitas Person variabel bentukan strategi keunggulan bersaing berkelanjutan.



Tabel 4.10 : Ringkasan Validitas Pearson Variabel Strategi Keunggulan Bersaing Berkelanjutan.

Correlations		X25	X26	X27	X28
X25	Pearson Correlation	1	,839**	,931**	,842**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000
	N	30	30	30	30
X26	Pearson Correlation	,839**	1	,847**	,755**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000
	N	30	30	30	30
X27	Pearson Correlation	,931**	,847**	1	,909**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000
	N	30	30	30	30
X28	Pearson Correlation	,842**	,755**	,909**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	
	N	30	30	30	30

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Dari hasil perhitungan terlihat bahwa, semua harga korelasi Pearson diatas 0.7, sehingga dapat disimpulkan bahwa angket variabel bentukan strategi keunggulan bersaing berkelanjutan valid.

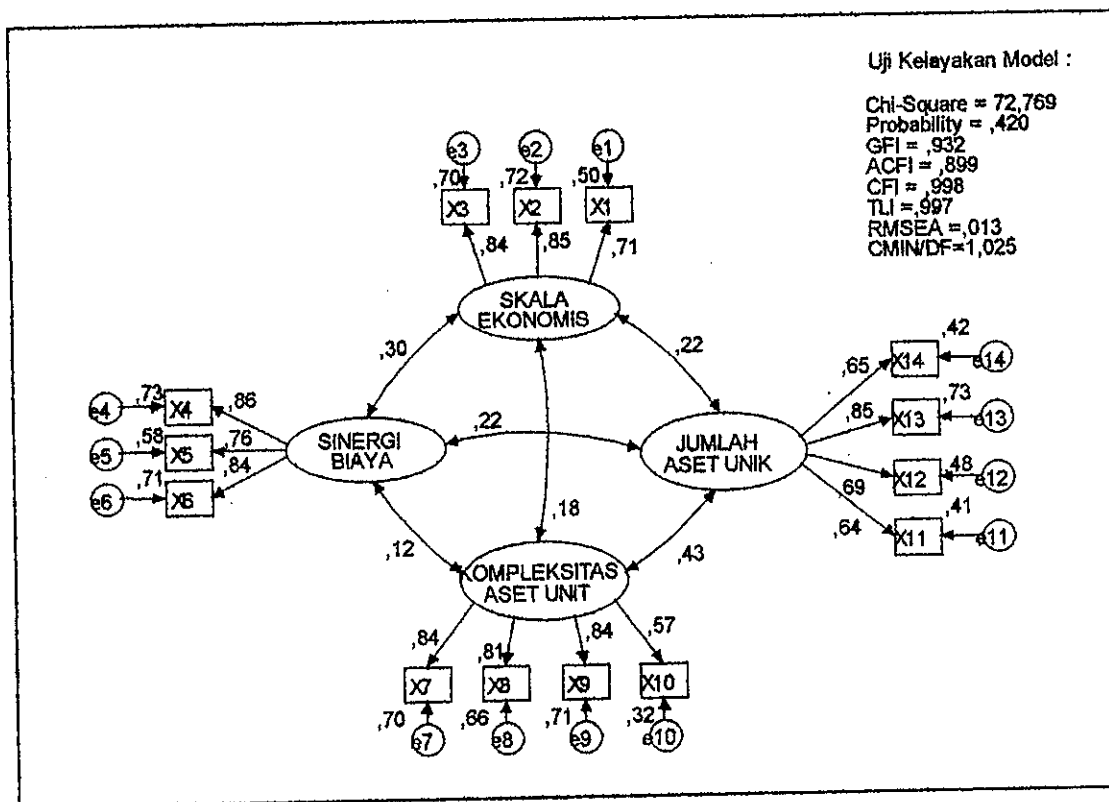
#### 4.2.2. Analisis Faktor Konfirmatori (*Confirmatory Factor Analysis*)

Analisis Faktor Konfirmatori adalah proses pemodelan dalam penelitian yang diarahkan untuk menyelidiki unidimensionalitas dari indikator-indikator yang menjelaskan sebuah variabel bentukan. Variabel-variabel indikator yang digunakan dalam sebuah model perlu dikonfirmasi apakah memang betul dapat mendefinisikan suatu variabel bentukan yang merupakan *unobserved variabel*. Semua variabel bentukan pada penelitian ini didimensikan oleh indikator-indikator (*observed variabel*). Pada penelitian ini, *confirmatory factor analysis* dilakukan terhadap

pengukuran model dari delapan variabel bentukan yang terdiri *confirmatory factor analysis* variabel independen dan *confirmatory factor analysis* variabel dependen.

Hasil lengkap *confirmatory factor analysis* variabel independen atas *measurement model* dari variabel bentukan skala ekonomis, sinergi biaya, kompleksitas aset unik dan jumlah aset unik adalah sebagai berikut:

Gambar 4. 1 : *Confirmatory Factor Analysis* Variabel Bentukan Skala Ekonomis, Sinergi Biaya, Kompleksitas Aset Unik Dan Jumlah Aset Unik



Sumber : Output hasil analisis

Hasil dari pengujian *Goodness of fit* dari analisis ini dapat dilihat pada tabel 4.11 di bawah ini.

Tabel 4.11 : *Goodness Of Fit Confirmatory Factor Analysis* Variabel Skala

Ekonomis, Sinergi Biaya, Kompleksitas Aset Unik Dan Jumlah Aset Unik

Goodness-Of-Fit Index	Cut-off Value	Hasil model	Keterangan
Chi-Square	Lebih kecil dari 91,67	72,769	Baik
Probabilitas	$\geq 0,05$	0,420	Baik
GFI	$\geq 0,90$	0,932	Baik
AGFI	$\geq 0,90$	0,899	Moderate
TLI	$\geq 0,95$	0,998	Baik
CFI	$\geq 0,95$	0,997	Baik
RMSEA	$\leq 0,08$	0,013	Baik
CMIN/DF	$\leq 2,00$	1,025	Baik

Sumber : Data primer (diolah)

*Confirmatory factor analysis* yang digunakan untuk menguji unidimensionalitas dari dimensi-dimensi yang menjelaskan faktor bentukan menunjukkan bahwa model ini dapat diterima. Tingkat signifikansi sebesar 0,420 menunjukkan bahwa hipotesa nol yang menyatakan bahwa tidak terdapat perbedaan antara matriks kovarians sampel dan matriks kovarians populasi yang diestimasi tidak dapat ditolak. Indeks lainnya ternyata menunjukkan pula tingkat penerimaan yang baik.( tabel 4.11 )

Apabila dilihat dari koefisien regresi untuk masing-masing indikator memiliki nilai *Critical Ratio* yang sudah memenuhi syarat, yaitu memiliki nilai diatas 1.96 untuk taraf signifikansi sebesar 5%. *Critical Ratio* atau C.R. adalah identik dengan t-hitung dalam analisis regresi. Oleh karena itu C.R. yang lebih besar dari 1.96 menunjukkan bahwa variabel-variabel itu secara signifikan merupakan dimensi dari faktor laten yang dibentuk. Adapun hasil dari *Regression Weight* variabel skala

ekonomis, sinergi biaya, kompleksitas aset unik dan jumlah aset unik seperti tabel 4.12 di bawah ini.

Tabel 4.12. : Regression Weight Variabel Skala Ekonomis, Sinergi Biaya, Kompleksitas Aset Unik Dan Jumlah Aset Unik

Regression Weights

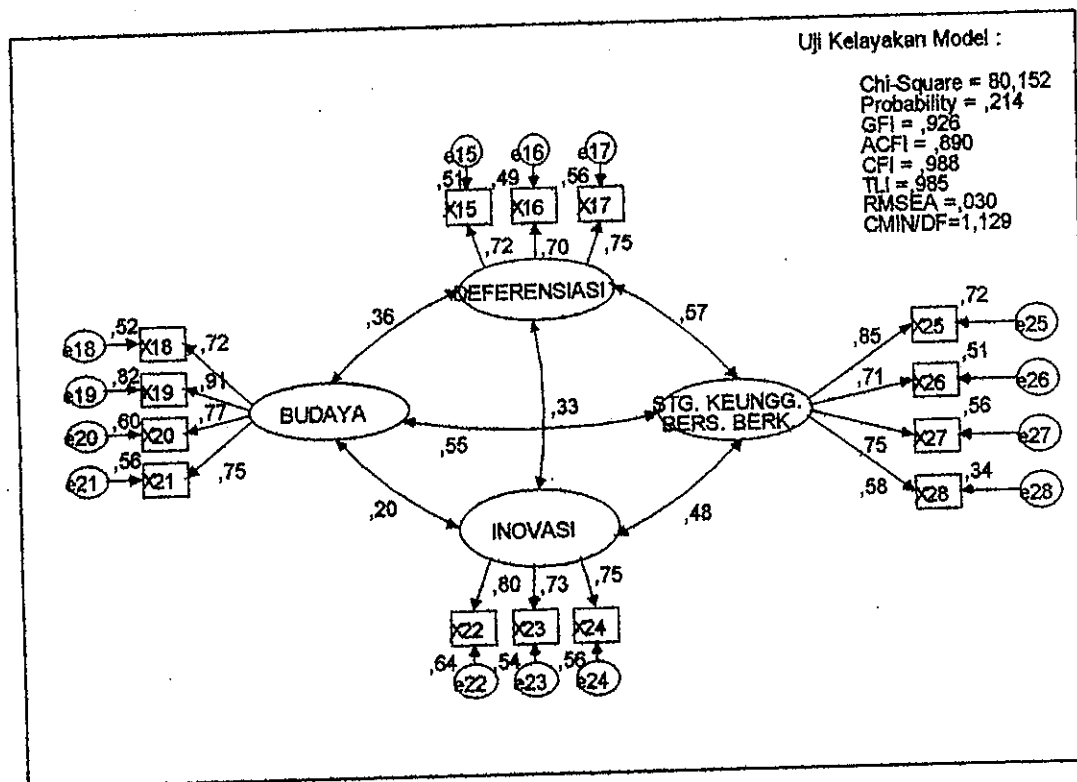
Indikator		Variabel	Estimate	Std Estm	S.E.	C.R.	P
X3	←	SKALA EKONOMIS	1	0,836			
X2	←	SKALA EKONOMIS	0,9	0,85	0,095	9,509	0
X1	←	SKALA EKONOMIS	1,021	0,71	0,12	8,483	0
X6	←	SINERGI BIAYA	1	0,841			
X5	←	SINERGI BIAYA	0,749	0,761	0,079	9,505	0
X4	←	SINERGI BIAYA	0,94	0,856	0,091	10,338	0
X9	←	KOMPLEKSITAS ASET UNIT	1	0,842			
X8	←	KOMPLEKSITAS ASET UNIT	1,064	0,814	0,1	10,649	0
X7	←	KOMPLEKSITAS ASET UNIT	0,962	0,837	0,088	10,967	0
X10	←	KOMPLEKSITAS ASET UNIT	0,716	0,566	0,105	6,807	0
X13	←	JUMLAH ASET UNIK	1	0,853			
X12	←	JUMLAH ASET UNIK	0,828	0,691	0,106	7,803	0
X11	←	JUMLAH ASET UNIK	0,748	0,638	0,104	7,21	0
X14	←	JUMLAH ASET UNIK	0,776	0,647	0,106	7,322	0

Sumber : Data Primer (diolah)

*Regression weight* variabel menunjukkan bahwa faktor *loading* masing-masing indikator sudah menunjukkan tingkat penerimaan lebih besar dari 0,40 (Hair,1995).

Hasil lengkap *confirmatory factor analysis* variabel dependen atas *measurement model* dari variabel bentukan variabel budaya, inovasi, deferensiasi dan strategi keunggulan bersaing berkelanjutan adalah sebagai berikut:

Gambar 4. 2 : *Confirmatory Factor Analysis* Variabel Budaya, Inovasi, Diferensiasi  
Dan Strategi Keunggulan Bersaing Berkelanjutan



Sumber : Output hasil analisis

Hasil dari pengujian *Goodness of fit* dari analisis ini dapat dilihat pada tabel 4.13 di bawah ini.

Tabel 4.13 : *Goodness Of Fit Confirmatory Factor Analysis* Variabel Budaya,

Inovasi, Deferensiasi Dan Strategi Keunggulan Bersaing Berkelanjutan

Goodness-Of-Fit Index	Cut-off Value	Hasil model	Keterangan
Chi-Square	Lebih kecil dari 91,67	80,152	Baik
Probabilitas	$\geq 0,05$	0,214	Baik
GFI	$\geq 0,90$	0,926	Baik
AGFI	$\geq 0,90$	0,890	Moderate
TLI	$\geq 0,95$	0,988	Baik
CFI	$\geq 0,95$	0,985	Baik
RMSEA	$\leq 0,08$	0,030	Baik
CMIN/DF	$\leq 2,00$	1,129	Baik

Sumber : Data primer (diolah)

*Confirmatory factor analysis* yang digunakan untuk menguji unidimensionalitas dari dimensi-dimensi yang menjelaskan faktor bentukan menunjukkan bahwa model ini dapat diterima. Tingkat signifikansi sebesar 0.214 menunjukkan bahwa hipotesa nol yang menyatakan bahwa tidak terdapat perbedaan antara matriks kovarians sampel dan matriks kovarians populasi yang diestimasi tidak dapat ditolak. Indeks lainnya ternyata menunjukkan pula tingkat penerimaan yang baik.( tabel 4.13)

Apabila dilihat dari koefisien regresi untuk masing-masing indikator memiliki nilai *Critical Ratio* yang sudah memenuhi syarat, yaitu memiliki nilai diatas 1.96 untuk taraf signifikansi sebesar 5%. *Critical Ratio* atau C.R. adalah identik dengan t-hitung dalam analisis regresi. Oleh karena itu C.R. yang lebih besar dari 1.96 menunjukkan bahwa variabel-variabel itu secara signifikan merupakan dimensi dari faktor laten yang dibentuk. Adapun hasil dari *Regression Weight* variabel budaya

inovasi, strategi bersaing berkelanjutan dan strategi keunggulan bersaing berkelanjutan seperti tabel 4.14 di bawah ini.

Tabel 4.14. : Regression Weight Variabel Bentuk Budaya, Inovasi, Diferensiasi Dan Strategi Keunggulan Bersaing Berkelanjutan

Regression Weights

Indikator		Variabel	Estimate	Std Estm	S.E.	C.R.	P
X15	←	DIFERENSIASI	1	0,716			
X16	←	DIFERENSIASI	0,861	0,7	0,13	6,622	0
X17	←	DIFERENSIASI	1,011	0,747	0,148	6,807	0
X20	←	BUDAYA	1	0,776			
X19	←	BUDAYA	1,33	0,908	0,122	10,9	0
X18	←	BUDAYA	1,14	0,721	0,131	8,694	0
X24	←	INOVASI	1	0,748			
X23	←	INOVASI	1,096	0,732	0,146	7,505	0
X22	←	INOVASI	1,51	0,799	0,194	7,77	0
X25	←	STG. KEUNGG. BERS. BERK.	1	0,846			
X26	←	STG. KEUNGG. BERS. BERK.	0,723	0,713	0,083	8,706	0
X27	←	STG. KEUNGG. BERS. BERK.	0,869	0,751	0,094	9,239	0
X28	←	STG. KEUNGG. BERS. BERK.	0,598	0,579	0,088	6,828	0
X21	←	BUDAYA	1,073	0,751	0,118	9,114	0

Sumber : Data Primer (diolah)

*Regression weight* variabel menunjukkan bahwa faktor *loading* masing-masing indikator sudah menunjukkan tingkat penerimaan lebih besar dari 0,40 (Hair,1995).

### 4.2.3 Pengujian Evaluasi Asumsi SEM

Evaluasi atas asumsi-asumsi dari aplikasi *Structural Equation Model* (SEM) berupa teknik statistik yang digunakan sebelum analisis yang menggunakan *Structural Equation Model* ( SEM ). Oleh karena itu sebelum dilakukan pengujian hipotesis terlebih dahulu dilakukan evaluasi asumsi SEM yang terdiri dari :

1. Uji Evaluasi Normalitas Data
2. Uji Evaluasi Outlier
3. Uji Evaluasi Multikolinearitas
4. Uji Evaluasi Nilai Residual

#### 4.2.3.1 Evaluasi Normalitas Data

Uji evaluasi normalitas dilakukan dengan menggunakan kriteria *critical ratio skewness value* sebesar  $\pm 2.58$  pada tingkat signifikansi 1%. Data disimpulkan mempunyai distribusi normal jika nilai *critical ratio skewness value* dibawah harga mutlak 2.58. Hasil perhitungan terlihat bahwa tidak ada nilai *critical ratio skewness value* yang melebihi harga mutlak 2.58, sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak ada bukti kalau distribusi data yang digunakan dalam penelitian ini baik yang univariate maupun multivariate datanya tidak normal. Hasil perhitungan dengan menggunakan *software* AMOS 4.0 atas uji normalitas data sebagai berikut :



Tabel 4.15 :Uji Evaluasi Normalitas Data

Assessment of normality

Var. Indikator	min	max	Skew	c.r.	kurtosis	c.r.
X21	1	10	-0,24	-1,16	-0,29	-0,702
X28	3	10	-0,305	-1,475	0,117	0,283
X14	2	10	-0,343	-1,858	-0,489	-1,182
X11	3	10	-0,532	-2,572	-0,275	-0,664
X12	1	10	-0,469	-2,264	-0,247	-0,596
X13	2	9	-0,344	-1,661	-0,62	-1,497
X10	2	9	-0,438	-2,118	-0,343	-0,828
X7	2	10	-0,305	-1,472	0,295	0,712
X8	2	10	-0,166	-0,804	-0,263	-0,636
X9	3	10	-0,168	-0,811	-0,774	-1,87
X4	2	9	-0,369	-1,783	-0,322	-0,778
X5	3	9	-0,261	-1,263	-0,307	-0,742
X6	1	9	-0,107	-0,517	-0,392	-0,947
X1	1	10	-0,347	-1,676	-0,208	-0,503
X2	3	9	-0,304	-1,468	-0,103	-0,248
X3	3	10	0,038	0,185	-0,385	-0,93
X27	2	9	-0,259	-1,253	-0,343	-0,829
X26	3	9	-0,221	-1,069	-0,413	-0,996
X25	2	9	-0,391	-1,89	-0,266	-0,642
X22	2	10	-0,289	-1,398	-0,66	-1,595
X23	3	10	-0,285	-1,379	-0,286	-0,69
X24	4	10	-0,461	-2,227	-0,198	-0,478
X18	2	10	-0,316	-1,527	-0,813	-1,964
X19	1	10	-0,386	-1,864	-0,532	-1,285
X20	2	10	-0,482	-2,331	-0,331	-0,8
X17	3	9	0,067	0,325	-0,683	-1,65
X16	3	9	-0,455	-2,197	0,028	0,068
X15	2	9	-0,052	-0,253	-0,517	-1,248
Multivariate					15,204	2,195

Sumber : Data primer (diolah)

#### 4.2.3.2 Uji Evaluasi *Outliers*

*Outliers* adalah kondisi observasi dari suatu data yang memiliki karakteristik unik yang terlihat sangat berbeda jauh dari observasi-observasi lainnya dan muncul dalam bentuk nilai ekstrim, baik untuk sebuah variabel tunggal ataupun variabel-variabel kombinasi (Hair, et al, 1995). Untuk melihat ada tidaknya *univariate outliers* yang pertama dilakukan adalah mengkonversikan nilai data ke dalam *z-score*. Data yang memiliki *z-score* melebihi  $\pm 3,0$  dapat dikategorikan sebagai *outliers*. Hal ini mempunyai arti bahwa jika nilai *z-score* melebihi nilai mutlak 3, maka terdapat data yang *outliers*. Pengujian *univariate outliers* ini dilakukan per variabel indikator dengan program SPSS 10,0 sebagai berikut berikut :

**Tabel 4.16 : Descriptives Statistic**  
Descriptive Statistics

Variabel Indikator	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Zscore(X1)	140	-2,84137	2,28775	0	1
Zscore(X2)	140	-2,5610	2,08531	0	1
Zscore(X3)	140	-2,24619	2,5496	0	1
Zscore(X4)	140	-2,57735	1,77748	0	1
Zscore(X5)	140	-2,34736	1,81252	0	1
Zscore(X6)	140	-2,7540	1,84284	0	1
Zscore(X7)	140	-2,97095	2,16611	0	1
Zscore(X8)	140	-2,61023	1,89432	0	1
Zscore(X9)	140	-2,38618	1,95233	0	1
Zscore(X10)	140	-2,37439	1,70074	0	1
Zscore(X11)	140	-2,24076	1,54535	0	1
Zscore(X12)	140	-2,77618	1,98947	0	1
Zscore(X13)	140	-2,36232	1,42667	0	1
Zscore(X14)	140	-2,67979	1,55345	0	1
Zscore(X15)	140	-2,52319	1,94829	0	1
Zscore(X16)	140	-2,59008	1,76125	0	1
Zscore(X17)	140	-2,10771	1,84425	0	1
Zscore(X18)	140	-1,87157	1,8985	0	1
Zscore(X19)	140	-2,37693	2,20248	0	1
Zscore(X20)	140	-2,69221	1,92536	0	1
Zscore(X21)	140	-2,56312	2,13097	0	1
Zscore(X22)	140	-2,28828	1,7669	0	1
Zscore(X23)	140	-2,57627	1,90023	0	1
Zscore(X24)	140	-2,41201	1,88967	0	1
Zscore(X25)	140	-2,48825	1,90542	0	1
Zscore(X26)	140	-2,35214	2,03852	0	1
Zscore(X27)	140	-2,37989	2,10529	0	1
Zscore(X28)	140	-2,65066	2,37381	0	1
Valid N (listwise)	140				

Sumber : Data Primer (diolah)

Berdasarkan hasil komputasi uji outliers (tabel 4.16) dapat diketahui bahwa tidak ada nilai *z-score* yang lebih besar atau sama dengan nilai mutlak 3,00. Jadi tidak ada *univariate outliers* dalam data yang dianalisis.

Evaluasi terhadap *multivariate outliers* perlu dilakukan, sebab meskipun data yang dianalisis menunjukkan tidak ada *outliers* pada tingkat *univariate*, tetapi observasi-observasi itu dapat menjadi *outliers* bila sudah dikombinasikan. Deteksi terhadap *multivariate outliers* dilakukan dengan memperhatikan *mahalanobis distance* yang dihasilkan dari perhitungan AMOS 4.0, kriteria yang digunakan adalah berdasarkan nilai chi square pada derajat kebebasan 28 (jumlah variabel indikator) pada tingkat signifikansi  $P < 0.001$ . *Mahalanobis distance*  $\chi^2 (28, 0.001) = 56,89$  maka semua kasus yang mempunyai *mahalanobis distance* yang lebih besar dari 56,89 adalah *multivariate outliers*. Namun dalam analisis outliers yang ditemukan tidak akan dihilangkan dari analisis, karena tidak ada alasan khusus dari profil responden yang menyebabkan harus dikeluarkan dari analisis tersebut (Ferdinand, 2000).

#### 4.2.3.3 Evaluasi atas Multicollinearity atau Singularity

*Multicollinearity* dan *singularity* dapat dilihat melalui determinan matriks kovarians. Nilai determinan yang sangat kecil menunjukkan indikasi terdapatnya masalah *multicollinearity* atau *singularity*, sehingga data itu tidak dapat digunakan untuk penelitian (Tabachnick dan Fidell, 1998). *Software* AMOS 4.0. akan

memberikan peringatan jika terdapat indikasi munculnya masalah *multicollinearity* atau *singularity*. Hasil perhitungan AMOS 4.0 atas determinan matriks kovarians sebagai berikut :

*Determinant of sample covariance matrix* = 3,88351e + 005 atau 3883510,604

Nilai determinan diatas masih jauh dari angka nol sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat masalah *multicollinearity* dan *singularity* pada data yang dianalisis.

#### 4.2.3.4 Pengujian terhadap Nilai Residual

Pengujian terhadap nilai residual mengindikasikan bahwa secara signifikan model yang sudah dimodifikasi tersebut dapat diterima dan nilai residual yang ditetapkan adalah  $\pm 2,58$  pada taraf signifikansi 1% (Hair et al,1995). Hal ini mempunyai arti bahwa jika nilai residul mempunyai nilai mutlak lebih dari 2.58, maka model yang disusun perlu dimodifikasi kembali. Sedangkan standard residual yang diolah dengan menggunakan program AMOS dapat dilihat pada tabel 4.15 menunjukkan bahwa nilai residual hasil perhitungan dibawah nilai mutlak  $\pm 2,58$ , sehingga model tidak perlu dimodifikasi. Berdasarkan hasil komputasi pengujian (tabel 4.17) dapat diketahui bahwa tidak ada nilai *standard residual* lebih besar atau sama dengan nilai mutlak 2,58.

Tabel 4.17 : Standardized Residual Covariances

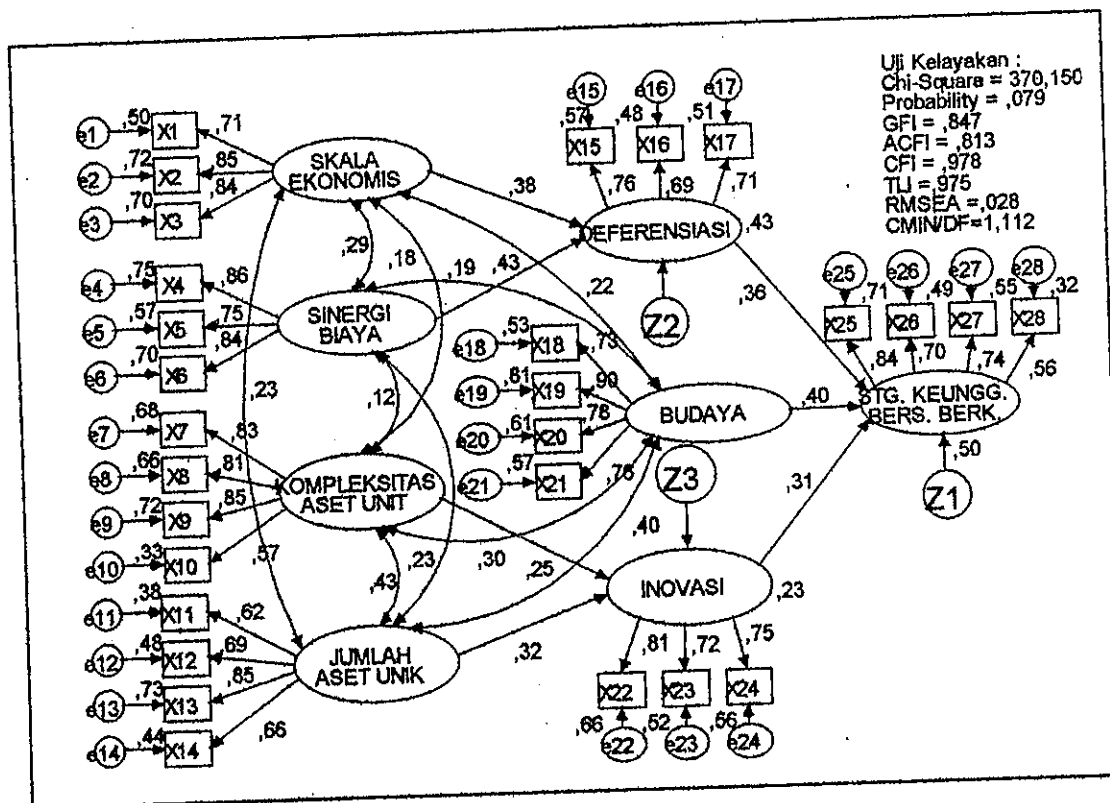
X14	X2	X3	X4	X5	X6	X7	X8	X9	X1	X5	X6	X1	X2	X3	X27	X24	X25	X2	X2	X17	X19	X20	X17	X10	X15			
X21	0																											
X28	0.85	0																										
X14	0.15	-0.6	0																									
X11	0.05	-0.9	-0.3	0																								
X12	1.45	-0.7	-0.7	1.11	0																							
X13	0.27	-1.3	0.36	-0.1	-0.2	0																						
X10	1.9	0.02	-0.6	0.58	1.17	0.96	0																					
X7	0.82	-0.9	-0.4	0.74	-0.4	-0.6	0.29	0																				
X8	1.23	-0.5	-0.3	0.99	0.2	0.7	-0.1	-0	0																			
X9	0.84	-1	0.11	-0.3	-0.6	-0.2	-0.4	0.12	-0	0																		
X4	0.99	-0.3	-0.9	-0.3	1.15	0.07	0.53	-0.4	0.87	-0.8	0																	
X5	-1.1	-1.8	-1.7	-0.3	0.03	-1.5	0.57	-0.9	-0.4	-1	0.05	0																
X6	0.09	-1	-1.1	0.62	1.65	0.28	1.22	0.64	1.03	-0.2	-0.1	0.08	0															
X1	0.71	0.82	-0.9	-0	0.66	-0.1	-0.8	-0.4	0.81	0.05	1.03	0.45	0.83	0														
X2	0.73	1	-1	0.16	-0.2	0.44	-0.9	-0.2	0.2	-0.2	-0.6	-0.1	-0.6	0.06	0													
X3	0.77	0.12	-1.4	0.04	-0	0.05	-0.4	-0.3	0.96	-0.1	-0.2	0.42	0.26	-0.1	0.03	0												
X27	-0.2	0.02	-0.4	-0.2	0.78	-0.1	0.66	-1.3	-0.3	-1.2	0.15	-1	0.78	1.24	0.83	0.31	0											
X26	0.47	1.14	0.02	-1	-0.5	-1.1	0.43	0.15	0.21	-0.7	0.23	-1.9	-0.4	-0.5	-0.9	-1.4	0.41	0										
X25	2.32	0.29	0.26	0.13	1.97	0.35	0.38	-1.6	-0.7	-1.3	0.38	-1.6	0.24	0.81	-0.2	-0.9	0.5	0.16	0									
X22	0.69	-0.3	0.29	-1	-0.2	0.04	1.13	-0.8	0.78	0.87	0.22	-0.2	0.37	0.34	-0.4	1.07	1.14	0.77	0.03	0								
X23	-0.8	-0.3	0.17	-0.8	0.29	0.06	0.24	-1	-0	-0.4	1.59	0.98	1.51	1.25	0.92	0.91	1.21	0.56	0.47	0.02	0							
X24	-0.2	0.23	1.21	-1	-0.4	0.22	0.79	-0.8	-0.3	0.75	-0.2	0.27	0.18	1.14	1.55	1.67	1.51	1.06	-0	-0	-0	0						
X18	-0.3	-1.5	1.57	-1.2	0.95	0.02	1.64	0.09	-0	0.05	-0.5	-1.7	-0.8	-0.8	-0.9	-0.5	-1.3	-0.3	-0.6	0.28	-1.5	-0.2	0					
X19	0.01	-0.2	0.57	-1.9	0.68	-0.4	1.42	-1.2	-0.5	0.15	1	-1.3	-0.2	0.19	0.11	-0.3	0.15	0.35	1.36	0.63	-1.1	-0.2	-0	0				
X20	-0.3	-0.8	0.6	-1.7	0.51	0.1	0.66	-0.6	-0.2	0.31	0.3	-1.6	0.14	-0.1	-0.6	-0.4	-1.2	0.45	0.12	1.29	-0.3	0.14	0.68	-0	0			
X17	2.1	1.31	-1	0.28	0.96	0.27	1.07	-0.3	-0.1	-0.9	-0.5	-0.9	-0.3	-0.4	-0.5	-0.3	0.31	0.91	0.94	0.46	1.44	0.68	1.46	1.67	1.25	0		
X16	2.08	1.28	-1.2	-1.1	0.47	0.8	0.68	-0.8	-0.3	-1.3	0.34	-0.4	-0.8	0.09	0.22	-0.1	0.5	0.62	0.29	1.59	1.83	1.35	0.56	1.29	0.26	0.63	0	
X15	1.94	0.86	-0.5	1.04	2.28	1.13	2.24	0.24	0.36	-0.2	-0.25	0.84	0.94	0.2	-0.3	0.96	1.36	0.63	1.57	1.99	2.56	2.85	0.63	1.63	0.81	-0.2	-0.4	0

Sumber : data yang diolah

#### 4.2.4 Structural Equation Modelling

Setelah *measurement model* diuji dengan *confirmatory analysis* dan asumsi-asumsi dalam pemodelan SEM dipenuhi maka langkah selanjutnya adalah mengadakan analisis terhadap *full structural equation model*. Hasil pengolahan dapat dilihat pada gambar 4.3 dan tabel 4.18.

Gambar 4.3 : SEM Model Strategi Keunggulan Bersaing Berkelanjutan



Sumber : Output hasil analisis

##### 4.2.4.1 Uji Kelayakan Model

Model kerangka pemikiran yang dikembangkan selanjutnya diuji tingkat kesesuaiannya dengan menggunakan berbagai kriteria *goodness-of fit*. Untuk

mendapatkan tingkat kesesuaian yang mencukupi. Hasil dari uji kesesuaian model seperti pada tabel 4.18 di bawah ini.

Tabel 4.18; *Goodness Of Fit Structural Equation Model*

Goodness-Of-Fit Index	Cut-off Value	Hasil model	Keterangan
Chi-Square	Lebih kecil dari 376,55	370,15	Baik
Probabilitas	$\geq 0,05$	0,079	Baik
GFI	$\geq 0,90$	0,847	Moderat
AGFI	$\geq 0,90$	0,813	Moderat
TLI	$\geq 0,95$	0,978	Baik
CFI	$\geq 0,95$	0,975	Baik
RMSEA	$\leq 0,08$	0,028	Baik
CMIN/DF	$\leq 2,00$	1,112	Baik

Sumber : Data primer (diolah)

*Structure Equation Model* yang digunakan untuk menguji hubungan kausalitas antar variabel dalam model menunjukkan bahwa model ini dapat diterima. Pada tingkat signifikansi sebesar 0.079 menunjukkan bahwa hipotesa nol yang menyatakan bahwa tidak terdapat perbedaan antara matriks kovarians sampel dan matriks kovarians populasi yang diestimasi tidak dapat ditolak. Indeks lainnya ternyata menunjukkan pula tingkat penerimaan cukup baik walaupun terdapat keterbatasan yaitu nilai GFI dan AGFI masih dibawa *Cut-off Value* yaitu 0.90.

Sedangkan hasil dari *standardized regression weight structure equation model* seperti pada tabel 4.19 di bawah ini.



Tabel 4.19 : Hasil Komputasi AMOS

		Variabel	Estm	Std Estm	S.E.	C.R.	P
DEFERENSIASI	<--	SKALA EKONOMIS	0,366	0,379	0,096	3,811	0,000
DEFERENSIASI	<--	SINERGI BIAYA	0,351	0,433	0,081	4,303	0,000
INOVASI	<--	KOMPLEKSITAS ASET UNIT	0,188	0,248	0,082	2,301	0,021
INOVASI	<--	JUMLAH ASET UNIK	0,208	0,315	0,074	2,811	0,005
STG. KEUNGG. BERS. BERK.	<--	BUDAYA	0,385	0,397	0,086	4,494	0,000
STG. KEUNGG. BERS. BERK.	<--	DEFERENSIASI	0,396	0,358	0,102	3,89	0,000
STG. KEUNGG. BERS. BERK.	<--	INOVASI	0,389	0,31	0,112	3,462	0,001

Sumber : Data primer (diolah)

Pada hasil perhitungan tersebut (tabel 4.19) diketahui bahwa CR sudah memenuhi kriteria, diatas 1.96 pada taraf signifikansi 5% (0,05). Oleh karena itu model penelitian dapat diterima.

#### 4.2.4.2 Uji Reliabilitas Dan Variance Extract

Reliabilitas adalah ukuran mengenai konsistensi internal dari indikator-indikator sebuah variabel bentukan yang menunjukkan derajat sampai dimana masing-masing indikator itu mengindikasikan sebuah variabel bentukan yang umum. ada dua cara yang dapat digunakan, yaitu *composite (construct) reliability* dan *variance extracted*. *Cut-off value* dari *construct reliability* adalah minimal 0,70 sedangkan *cut-off value* dari *variance extracted* minimal 0,50 (Bagozzi,1981 dalam AT Ferdinand ,2000).

**a. Composite Reliability**

*Construct reliability* didapatkan dari rumus :

$$\text{Construct reliability} = \frac{(\sum \text{standardized loading})^2}{(\sum \text{standardized loading})^2 + \sum \epsilon_j}$$

dimana :

1. *Std loading* diperoleh langsung dari *standardized loading* untuk tiap-tiap indikator.
2.  $\epsilon_j$  adalah *measurement error* dari tiap-tiap indikator

Di bawah ini ( tabel 20 ) disajikan hasil perhitungan *Construct reliability* .

Tabel 4.20 : Perhitungan *Composite Reliability*

VARIABEL	INDIKATOR	Std loading	Measurement error ( $\epsilon$ )	Sum of standardized loading	Sum of standardized loading <sup>2</sup>	Sum of measurement error	Reliability computation
Skala Ekonomis	X1	0,71	0,5	2,4	5,76	1,08	0,84
	X2	0,85	0,28				
	X3	0,84	0,3				
Sinergi Biaya	X4	0,86	0,25	2,45	6,00	0,98	0,86
	X5	0,75	0,43				
	X6	0,84	0,3				
Kompleksitas Aset Unik	X7	0,83	0,32	3,06	9,36	1,61	0,85
	X8	0,81	0,34				
	X9	0,85	0,28				
	X10	0,57	0,67				
Jumlah aset Unik	X11	0,62	0,62	2,82	7,95	1,97	0,80
	X12	0,69	0,52				
	X13	0,85	0,27				
	X14	0,66	0,56				
Deferensiasi	X15	0,76	0,43	2,16	4,67	1,44	0,76
	X16	0,69	0,52				
	X17	0,71	0,49				
Budaya	X18	0,73	0,47	3,17	10,05	1,48	0,87
	X19	0,9	0,19				
	X20	0,78	0,39				
	X21	0,76	0,43				
Inovasi	X22	0,81	0,34	2,28	5,20	1,28	0,80
	X23	0,72	0,48				
	X24	0,75	0,44				
Strategi keunggulan Bersaing Berkelanjutan	X25	0,84	0,29	2,84	8,07	1,93	0,815
	X26	0,7	0,51				
	X27	0,74	0,45				
	X28	0,56	0,68				

Sumber : Data primer (diolah)

Hasil perhitungan menunjukkan bahwa nilai *Construct Reliability* dari semua variabel bentukan berada diatas 0,70 yang berarti tingkat reliabilitas dari semua variabel bentukan diterima.

#### b. *Variance extracted*

*Variance extracted* memperlihatkan jumlah varians dari indikator yang diekstraksi oleh variabel bentukan yang dikembangkan. Nilai *variance extracted* yang tinggi menunjukkan bahwa indikator-indikator itu telah mewakili secara baik variabel bentukan yang dikembangkan. Nilai *variance extracted* ini direkomendasikan pada tingkat paling sedikit 0,50.

Rumus dari *Variance extracted* adalah sebagai berikut :

$$\text{Variance - extracted} = \frac{\sum \text{Std. Loading}^2}{\sum \text{Std.loading}^2 + \sum \epsilon_j^2}$$

Dimana :

1. *Std.loading* diperoleh langsung dari *Standardized loading* untuk tiap-tiap indikator.
2.  $\epsilon_j$  adalah *measurement error* dari tiap-tiap indikator.

Di bawah ini ( tabel 21 ) disajikan hasil perhitungan *Variance extracted*.

Tabel 4.21 : Perhitungan *Variance extracted*

VARIABEL	INDIKATOR	Std loading	Measurement error (ε <sub>j</sub> )	Std loading <sup>2</sup>	Sum of squared standardized loadings	Sum of measurement error	Variance extracted
Skala Ekonomis	X1	0,71	0,5	0,5041	1,9322	1,08	0,641458
	X2	0,85	0,28	0,7225			
	X3	0,84	0,3	0,7056			
Sinergi Biaya	X4	0,86	0,25	0,7396	2,0077	0,98	0,671988
	X5	0,75	0,43	0,5625			
	X6	0,84	0,3	0,7056			
Kompleksitas Aset Unik	X7	0,83	0,32	0,6889	2,3924	1,61	0,597741
	X8	0,81	0,34	0,6561			
	X9	0,85	0,28	0,7225			
	X10	0,57	0,67	0,3249			
Jumlah aset Unik	X11	0,62	0,62	0,3844	2,0186	1,97	0,506092
	X12	0,69	0,52	0,4761			
	X13	0,85	0,27	0,7225			
	X14	0,66	0,56	0,4356			
Deferensiasi	X15	0,76	0,43	0,5776	1,5578	1,44	0,519648
	X16	0,69	0,52	0,4761			
	X17	0,71	0,49	0,5041			
Budaya	X18	0,73	0,47	0,5329	2,5289	1,48	0,630821
	X19	0,9	0,19	0,81			
	X20	0,78	0,39	0,6084			
	X21	0,76	0,43	0,5776			
Inovasi	X22	0,81	0,34	0,6561	1,737	1,26	0,57958
	X23	0,72	0,48	0,5184			
	X24	0,75	0,44	0,5625			
Strategi keunggulan Bersaing Berkelanjutan	X25	0,84	0,29	0,7056	2,0568	1,93	0,515902
	X26	0,7	0,51	0,49			
	X27	0,74	0,45	0,5476			
	X28	0,56	0,68	0,3136			

Hasil perhitungan menunjukkan bahwa variabel bentukan budaya inovasi, deferensiasi berkelanjutan dan strategi keunggulan bersaing berkelanjutan penerima

uang pensiun bulanan mempunyai nilai *Variance extracted* yang memenuhi syarat yaitu lebih dari 0.50.

### 4.3 Pengujian Hipotesis

Dari hasil perhitungan melalui analisis *struktural equation model*, maka model dalam penelitian ini dapat diterima. Hasil pengukuran telah memenuhi kriteria *goodness of fit* :  $\chi^2 = 370,15$ ; probabilitas = 0,079 GFI = 0,847; AGFI = 0,813; TLI = 0,975; CFI = 0,978; RMSEA = 0,028; CMIN/Df = 1,112, seperti pada tabel 4.20. Selanjutnya berdasarkan model fit ini akan dilakukan pengujian pada lima hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini, seperti pada tabel .

#### 4.3.1 Pengujian Hipotesis Pertama

Hipotesis Pertama  $H_1$  : Semakin besar keunggulan diferensiasi yang dibuat semakin besar pula keunggulan bersaing berkelanjutan.

Diferensiasi dibentuk oleh indikator : diferensiasi proses, diferensiasi produk dan diferensiasi pengelolaan manajemen. Sementara strategi keunggulan bersaing berkelanjutan disusun oleh indikator : bernilai, langka, sulit ditiru dan tidak ada pengganti.

Parameter estimasi antara variabel diferensiasi dengan strategi keunggulan bersaing berkelanjutan yang dibentuk menghasilkan nilai CR sebesar 3,890. Dapat dilihat bahwa nilai CR hitung lebih besar dari 1.96 untuk taraf signifikansi 5%, sehingga dapat disimpulkan bahwa hipotesis  $H_1$  diterima pada tingkat signifikansi 5%. Dapat

juga dilihat dari *P- value*, dari penelitian ini di dapat *P- value* sebesar 0.000, karena *P- value* kurang dari 0.050, maka hipotesis  $H_1$  diterima

#### 4.3.2 Pengujian Hipotesis Kedua

Hipotesis Kedua  $H_2$  : Semakin besar skala ekonomis yang diterapkan semakin besar pula keunggulan diferensiasi

Skala ekonomis dibentuk oleh indikator : skala ekonomis peralatan, skala ekonomis karyawan dan skala ekonomis ukuran perusahaan. Sementara strategi diferensiasi dibentuk oleh indikator : diferensiasi proses, diferensiasi produk dan diferensiasi pengelolaan manajemen.

Parameter estimasi antara variabel skala ekonomis dengan deferensiasi yang dibentuk menghasilkan nilai CR sebesar 3,811. Dapat dilihat bahwa nilai CR hitung lebih besar dari 1.96 untuk taraf signifikansi 5%, sehingga dapat disimpulkan bahwa hipotesis  $H_2$  diterima pada tingkat signifikansi 5%. Dapat juga dilihat dari *P- value*, dari penelitian ini di dapat *P- value* sebesar 0.000, karena *P- value* kurang dari 0.050, maka hipotesis  $H_2$  diterima

#### 4.3.3 Pengujian Hipotesis Ketiga

Hipotesis Ketiga  $H_3$  : Semakin besar sinergi biaya antar bisnis jasa dalam business portfolio dan bisnis-bisnis lain dalam portfolio-nya, semakin besar pula keunggulan diferensiasi.

Sinergi biaya dibentuk oleh indikator : portfolio business, penjualan silang dan pembagian pengalaman. Sementara strategi diferensiasi dibentuk oleh indikator : diferensiasi proses, diferensiasi produk dan diferensiasi pengelolaan manajemen.

Parameter estimasi antara variabel sinergi biaya dengan deferensiasi, yang dibentuk menghasilkan nilai CR sebesar 4,303. Dapat dilihat bahwa nilai CR hitung lebih besar dari 1.96 untuk taraf signifikansi 5%, sehingga dapat disimpulkan bahwa hipotesis  $H_3$  diterima pada tingkat signifikansi 5%. Dapat juga dilihat dari *P- value*, dari penelitian ini di dapat *P- value* sebesar 0.000, karena *P- value* kurang dari 0.050, maka hipotesis  $H_3$  diterima.

#### 4.3.4 Pengujian Hipotesis Keempat

Hipotesis Keempat  $H_4$  : Semakin kuat budaya perusahaan yang diterapkan , semakin kuat pula keunggulan bersaing berkelanjutan.

Budaya perusahaan dibentuk oleh indikator : budaya inovasi, budaya orientasi hasil, budaya orientasi manusia dan budaya perhatian pada detail. Sementara strategi keunggulan bersaing berkelanjutan disusun oleh indikator : bernilai, langka, sulit ditiru dan tidak ada pengganti.

Parameter estimasi antara variabel budaya perusahaan dengan Strategi keunggulan bersaing berkelanjutan, yang dibentuk menghasilkan nilai CR sebesar 4,494. Dapat dilihat bahwa nilai CR hitung lebih besar dari 1.96 untuk taraf signifikansi 5%, sehingga dapat disimpulkan bahwa hipotesis  $H_4$  diterima pada tingkat signifikansi



5%. Dapat juga dilihat dari *P- value*, dari penelitian ini di dapat *P- value* sebesar 0.000, karena *P- value* kurang dari 0.050, maka hipotesis  $H_4$  diterima.

#### 4.3.5 Pengujian Hipotesis Kelima

Hipotesis Kelima  $H_5$  : Semakin tinggi inovasi yang semakin besar pula keunggulan bersaing berkelanjutan.

Inovasi dibentuk oleh indikator : keinovasian, inovasi teknis dan inovasi administrasi. Sementara strategi keunggulan bersaing berkelanjutan disusun oleh indikator : bernilai, langka, sulit ditiru dan tidak ada pengganti.

Parameter estimasi antara variabel inovasi dengan Strategi keunggulan bersaing berkelanjutan, yang dibentuk menghasilkan nilai CR sebesar 3,462. Dapat dilihat bahwa nilai CR hitung lebih besar dari 1.96 untuk taraf signifikansi 5%, sehingga dapat disimpulkan bahwa hipotesis  $H_5$  diterima pada tingkat signifikansi 5%. Dapat juga dilihat dari *P- value*, dari penelitian ini di dapat *P- value* sebesar 0.000, karena *P- value* kurang dari 0.05, maka hipotesis  $H_5$  diterima.

#### 4.3.6 Pengujian Hipotesis Keenam

Hipotesis Kelima  $H_6$  : Semakin besar kompleksitas aset-aset unik yang dibutuhkan semakin besar pula tingkat inovasi

Kompleksitas aset unik dibentuk oleh indikator : peralatan, kecakapan, proses dan inovasi. Sementara inovasi dibentuk oleh indikator : keinovasian, inovasi teknis dan inovasi administrasi.

Parameter estimasi antara variabel kompleksitas asset khusus dengan inovasi, yang dibentuk menghasilkan nilai CR sebesar 2,301. Dapat dilihat bahwa nilai CR hitung lebih besar dari 1.96 untuk taraf signifikansi 5%, sehingga dapat disimpulkan bahwa hipotesis  $H_6$  diterima pada tingkat signifikansi 5%. Dapat juga dilihat dari *P-value*, dari penelitian ini di dapat *P-value* sebesar 0.021, karena *P-value* kurang dari 0.05, maka hipotesis  $H_6$  diterima.

#### 4.3.7 Pengujian Hipotesis Ketujuh

Hipotesis Kelima  $H_7$  : Semakin besar jumlah aset khusus yang dibutuhkan semakin besar pula tingkat inovasi.

Jumlah asset khusus dibentuk oleh indikator : jumlah peralatan, jumlah kecakapan, jumlah proses dan jumlah inovasi. Sementara inovasi dibentuk oleh indikator : keinovasian, inovasi teknis dan inovasi administrasi.

Parameter estimasi antara variabel jumlah asset khusus dengan inovasi, yang dibentuk menghasilkan nilai CR sebesar 2,811. Dapat dilihat bahwa nilai CR hitung lebih besar dari 1.96 untuk taraf signifikansi 5%, sehingga dapat disimpulkan bahwa hipotesis  $H_7$  diterima pada tingkat signifikansi 5%. Dapat juga dilihat dari *P-value*, dari penelitian ini di dapat *P-value* sebesar 0.005, karena *P-value* kurang dari 0.050, maka hipotesis  $H_7$  diterima.

#### 4.4 Analisis Pengaruh

Analisis pengaruh dalam penelitian ini terdiri dari analisis pengaruh langsung, analisis pengaruh tidak langsung dan analisis total. Adapun hasil dari analisis pengaruh ini dapat dilihat pada tabel 4.22 di bawah ini.

Tabel 4.22; Analisis Pengaruh Langsung, Tidak Langsung Dan Total

Standardized Direct Effects - Estimates							
	JUMLAH ASET UNIK	KOMPLEKSITAS ASET UNIT	SINERGI BIAYA	SKALA EKONOMIS	BUDAYA	INOVASI	DEF.
INOVASI	0,315	0,248	0	0	0	0	0
DEFERENSIASI	0	0	0,433	0,379	0	0	0
STG. KEUNGG. BERS. BERK.	0	0	0	0	0,397	0,31	0,358
Standardized Indirect Effects - Estimates							
	JUMLAH ASET UNIK	KOMPLEKSITAS ASET UNIT	SINERGI BIAYA	SKALA EKONOMIS	BUDAYA	INOVASI	DEF.
INOVASI	0	0	0	0	0	0	0
DEFERENSIASI	0	0	0	0	0	0	0
STG. KEUNGG. BERS. BERK.	0,098	0,077	0,155	0,136	0	0	0
Standardized Total Effects - Estimates							
	JUMLAH ASET UNIK	KOMPLEKSITAS ASET UNIT	SINERGI BIAYA	SKALA EKONOMIS	BUDAYA	INOVASI	DEF.
INOVASI	0,315	0,248	0	0	0	0	0
DEFERENSIASI	0	0	0,433	0,379	0	0	0
STG. KEUNGG. BERS. BERK.	0,098	0,077	0,155	0,136	0,397	0,31	0,358

Sumber : data yang diolah

Dari analisis pengaruh langsung terlihat bahwa jumlah aset unik mempunyai pengaruh yang lebih besar dari pada pengaruh kompleksitas aset unik dalam mempengaruhi variabel inovasi. Adapun besar pengaruh variabel jumlah aset unik adalah sebesar 0.315, sedangkan pengaruh variabel kompleksitas aset unik sebesar 0.248. Sedangkan pengaruh sinergi biaya terhadap deferensiasi sebesar 0.433 sedangkan sinergi biaya memberi pengaruh sebesar 0,379 terhadap deferensiasi. Pengaruh

budaya perusahaan terhadap strategi keunggulan bersaing berkelanjutan sebesar 0.97, sedangkan inovasi sebesar 0.31 serta deferensiasi terhadap strategi keunggulan bersaing berkelanjutan sebesar 0.358.

Pengaruh tidak langsung dalam penelitian ini terlihat pada pengaruh tidak langsung jumlah aset unik, kompleksitas aset unik, sinergi biaya dan skala ekonomis. Pengaruh tidak langsung dari keempat variabel tersebut masing-masing sebesar 0,098, 0,077, 0,155 dan 0,136.

Analisis pengaruh total adalah penjumlahan pengaruh langsung dengan pengaruh tidak langsung. Dalam pengaruh total ini terlihat bahwa terlihat bahwa jumlah aset unik mempunyai pengaruh yang lebih besar dari pada pengaruh kompleksitas aset unik dalam mempengaruhi variabel inovasi. Adapun besar pengaruh variabel jumlah aset unik adalah sebesar 0.315, sedangkan pengaruh variabel kompleksitas aset unik sebesar 0.248. Sedang pengaruh sinersi biaya terhadap deferensiasi sebesar 0.433 sedangkan sinergi biaya memberi pengaruh sebesar 0,379 terhadap deferensiasi. Pengaruh budaya perusahaan terhadap strategi keunggulan bersaing berkelanjutan sebesar 0.97, sedangkan inovasi sebesar 0.31 serta deferensiasi terhadap strategi keunggulan bersaing berkelanjutan sebesar 0.358. Pengaruh jumlah aset unik, kompleksitas aset unik, sinergi biaya dan skala ekonomis. Pengaruh tidak langsung dari keempat variabel tersebut masing-masing sebesar 0,098, 0,077, 0,155 dan 0,136.

Kesimpulan yang dapat ditarik dalam pembahasan bab IV ini adalah bahwa tujuh hipotesis yang disusun dalam penelitian ini semua diterima. Model dari penelitian telah diuji dengan kriteria *goodness of fit* dengan mendapatkan hasil yang baik. Asumsi yang harus dipenuhi dalam penelitian ini juga terpenuhi semua. Dalam bab V akan diuraikan tentang kesimpulan dari seluruh penelitian.

## **B A B V**

### **SIMPULAN DAN IMPLIKASI KEBIJAKAN**

#### **5.1 Pendahuluan**

Dalam penelitian ini studi mengenai strategi perusahaan jasa konstruksi menengah kecil di Kota Semarang yang difokuskan pada delapan variabel yaitu strategi keunggulan bersaing berkelanjutan, diferensiasi, inovasi, budaya perusahaan, skala ekonomi, sinergi biaya, kompleksitas aset unik dan jumlah aset unik. Sedangkan masalah dalam penelitian ini adalah faktor-faktor apa yang mempengaruhi strategi keunggulan bersaing berkelanjutan perusahaan jasa konstruksi kecil dan menengah di Kota Semarang. Dari permasalahan di atas diturunkan pertanyaan penelitian sebagai berikut: 1). Bagaimana pengaruh keunggulan diferensiasi terhadap strategi keunggulan bersaing berkelanjutan. 2). Bagaimana skala ekonomis terhadap keunggulan diferensiasi. 3). Bagaimana pengaruh sinergi biaya terhadap keunggulan diferensiasi. 4). Bagaimana pengaruh budaya organisasi terhadap strategi keunggulan bersaing berkelanjutan. 5). Bagaimana pengaruh inovasi terhadap strategi keunggulan bersaing berkelanjutan. 6). Bagaimana pengaruh kompleksitas aset unik terhadap inovasi. 7). Bagaimana pengaruh jumlah aset unik terhadap inovasi.

Banyak strategi dikembangkan salah yang satunya adalah strategi keunggulan bersaing yang berkelanjutan. Menurut Sundar, dkk (1993), perusahaan yang mempunyai keunggulan bersaing mempunyai aset-aset, nilai dan kecakapan yang unik sebagai sumber strategi keunggulan bersaing berkelanjutan. Keunggulan bersaing dapat menghasilkan implementasi strategi yang tidak dapat

diimplementasikan oleh pesaing. Perusahaan yang mempunyai strategi keunggulan bersaing berkelanjutan akan mempunyai strategi yang lebih tinggi dari pesaing. Menurut Kotler (1985), kemampuan berkelanjutan adalah ketika keunggulan dari aset-aset yang unik dari perusahaan mampu menahan strategi yang dilakukan pesaing.

Menurut Sundar, dkk (1993), perusahaan yang mempunyai keunggulan bersaing mempunyai asset unik, nilai dan kecakapan yang unik (terdiferensiasi) sebagai sumber daya keunggulan bersaing. Dengan demikian keunggulan diferensiasi akan mempengaruhi keunggulan bersaing berkelanjutan.

Sedangkan pengaruh skala ekonomis (ukuran) terhadap strategi keunggulan bersaing berkelanjutan tidak bersifat langsung tetapi melalui keunggulan diferensiasi seperti diungkapkan oleh Sundar dkk, pemusatan proses produksi jasa ke tingkat lokal diberikan di beberapa industri jasa, dan potensi untuk meraih keunggulan diferensiasi harga dilakukan dengan mengeksploitasi skala ekonomis, sedangkan keunggulan diferensiasi akan mempengaruhi strategi keunggulan bersaing berkelanjutan (Sundar dkk, 1993). Disamping itu Sundar dkk, (1993), juga mengatakan bahwa perusahaan yang mempunyai kesempatan untuk memanfaatkan kesinergisan permintaan dengan penjualan silang dari jasa, dan kesinergisan biaya akan menjadi keunggulan diferensiasi.

Pengaruh budaya perusahaan terhadap keunggulan bersaing berkelanjutan, menurut Schein, 1991 (dalam Sundar dkk 1993) adalah, budaya organisasi dapat merupakan keunggulan bersaing yang utama apabila budaya organisasi mendukung strategi organisasi dan dapat meluruskan tantangan lingkungan organisasi secara tepat.

Menurut Hurley dan Hult, 1998 (dalam Wahyono,2002), perusahaan dengan kapasitas inovasi yang lebih besar akan lebih berhasil dalam merespon lingkungan dan mengembangkan kemampuan baru yang menyebabkan strategi keunggulan bersaing berkelanjutan. Inovasi dapat digunakan untuk memperoleh strategi keunggulan bersaing berkelanjutan. (Sundar dkk, 1993).

Sebuah persiapan yang kompleks dari aset-aset unik yang dikhususkan dapat melindungi inovasi tersebut dan dapat menghasilkan nilai (Teece, 1987). Kompleksitas aset unik mempunyai pengaruh tidak langsung terhadap keunggulan bersaing berkelanjutan melalui inovasi. Kemampuan untuk bisa ditiru dari inovasi akan dihalangi oleh derajat kerumitan (kompleksitas) dan berapa aset (jumlah aset) yang dikhususkan dibutuhkan (Sundar dkk, 1993). Menurut Hurley dan Hult, 1998 (dalam Wahyono,2002), perusahaan dengan kapasitas inovasi (jumlah aset unik) yang lebih besar akan lebih berhasil dalam merespon lingkungan dan mengembangkan kemampuan baru melalui inovasi yang menyebabkan keunggulan kompetitif.

Populasi dari penelitian ini adalah perusahaan jasa konstruksi menengah dan kecil di Kota Semarang. Sampel yang digunakan adalah 36 perusahaan jasa konstruksi menengah dan 104 perusahaan jasa konstruksi kecil. Analisis data dengan menggunakan *Confirmatory Factor Analysis* dan *Full SEM Model*, model teoritis dikembangkan dalam kedelapan variabel yang diuji.

Hasil pengukuran telah memenuhi kriteria *goodness of fit* : chi-square = 370,15; probabilitas = 0,079 GFI = 0,847; AGFI = 0,813; TLI = 0,975; CFI = 0,978; RMSEA = 0,028; CMIN/Df = 1,112,, semuanya memenuhi ketentuan minimum kecuali GFI dan AGFI, yang belum memenuhi kriteria yang telah



ditetapkan yaitu lebih besar atau sama dengan 0,90, namun model ini masih layak untuk diterima. Dari hasil analisis terbukti bahwa variabel diferensiasi, budaya perusahaan dan inovasi mempunyai pengaruh terhadap strategi keunggulan bersaing berkelanjutan dan variabel skala ekonomis dan sinergi biaya memberi pengaruh terhadap diferensiasi serta kompleksitas aset unik dan jumlah aset unik mempunyai pengaruh terhadap inovasi.

## 5.2 Simpulan Hipotesis

Pada bab ini dikemukakan kesimpulan dari tujuh hipotesis yang telah diuji menggunakan *Structure Equation Model*, dengan menggunakan program statistik AMOS 4.00. Dibawah ini kami sajikan tabel ringkasan hasil uji hipotesis dan uraian mengenai simpulan dari masing-masing hipotesis.

Tabel 5.1 : Ringkasan Hasil Uji Hipotesis

No	Hipotesis	CR	Cut of Value	Keterangan
1	Semakin besar keunggulan diferensiasi yang dibuat semakin besar pula keunggulan bersaing berkelanjutan.	3,89	1,96	Signifikan
2	Semakin besar skala ekonomis yang diterapkan semakin besar pula keunggulan diferensiasi	3,811	1,96	Signifikan
3	Semakin besar sinergi biaya antar bisnis jasa dalam business portfolio dan bisnis-bisnis lain dalam portfolio-nya, semakin besar pula keunggulan diferensiasi.	4,303	1,96	Signifikan

4	Semakin kuat budaya perusahaan yang diterapkan , semakin kuat pula keunggulan bersaing berkelanjutan.	4,494	1,96	Signifikan
5	Semakin tinggi inovasi yang semakin besar pula keunggulan bersaing berkelanjutan.	3,462	1,96	Signifikan
6	Semakin besar kompleksitas aset-aset unik yang dibutuhkan semakin besar pula tingkat inovasi	2,201	1,96	Signifikan
7	Semakin besar jumlah aset khusus yang dibutuhkan semakin besar pula tingkat inovasi.	2,811	1,96	Signifikan

Sumber : dikembangkan untuk tesis ini

### 5.2.1 Simpulan Hipotesis Pertama

Hipotesis Pertama  $H_1$  : Semakin besar keunggulan diferensiasi yang dibuat semakin besar pula keunggulan bersaing berkelanjutan.

Diferensiasi dibentuk oleh indikator : diferensiasi proses, diferensiasi produk dan diferensiasi pengelolaan manajemen. Sementara strategi keunggulan bersaing berkelanjutan disusun oleh indikator : bernilai, langka, sulit ditiru dan tidak ada pengganti.

Parameter estimasi antara variabel diferensiasi dengan strategi keunggulan bersaing berkelanjutan yang dibentuk menghasilkan nilai CR sebesar 3,890. Dapat dilihat bahwa nilai CR hitung lebih besar dari 1.96 untuk taraf signifikansi 5%, sehingga dapat disimpulkan bahwa hipotesis  $H_1$  diterima pada tingkat signifikansi 5%. Dapat dilihat bahwa nilai CR hitung lebih besar dari 1.96

untuk taraf tingkat kesalahan  $\alpha$  5%, sehingga dapat disimpulkan bahwa hipotesis alternatif  $H_1$  diterima pada tingkat tingkat kesalahan  $\alpha$  5%.

Secara detail diketahui bahwa variabel diferensiasi didukung dimensi variabel indikator dengan nilai koefisien lamda ( $\lambda$ ) yang cukup signifikan. Nilai koefisien lamda ( $\lambda$ ) diferensiasi proses yaitu 0,76. Sedangkan diferensiasi produk mempunyai nilai lamda ( $\lambda$ ) sebesar 0,69. Untuk diferensiasi pengelolaan manajemen mempunyai nilai lamda ( $\lambda$ ) sebesar 0,71.

Song dan Parry, 1994 ; Coper ,1979 (dalam Sundar G. Bharadwaj, 1993), menemukan sebuah hubungan positif yang signifikan antara tingkat keberhasilan produk baru dan pengukuran diferensiasi produk. Salah satu syarat keberhasilan dari diferensiasi adalah hambatan untuk duplikasi oleh pesaing terhadap produk yang telah dibuat ( Reihendardt , 1998 ). Dalam penelitian ini diferensiasi yang dilakukan berupa diferensiasi proses, produk dan pengelolaan manajemen. Menurut Sundar G. Bharadwaj, Rajan Varadarajan dan John Fahy (1993), perusahaan yang mempunyai keunggulan bersaing mempunyai aset-aset, nilai dan kecakapan yang unik (terdiferensiasi) sebagai sumber daya keunggulan bersaing. Hasil dari penelitian ini adalah ada pengaruh positif antara diferensiasi dengan keunggulan bersaing berkelanjutan. Dengan demikian hasil penelitian ini mendukung hasil analisis yang sudah dilakukan oleh Song dan Parry, 1994 ; Coper ,1979 (dalam Sundar G. Bharadwaj, 1993).

### **5.2.2 Simpulan Hipotesis Kedua**

Hipotesis Kedua  $H_2$  : Semakin besar skala ekonomis yang diterapkan semakin besar pula keunggulan diferensiasi

Skala ekonomis dibentuk oleh indikator : Skala ekonomis peralatan, skala ekonomis karyawan dan skala ekonomis ukuran perusahaan. Sementara strategi diferensiasi dibentuk oleh indikator : diferensiasi proses, diferensiasi produk dan diferensiasi pengelolaan manajemen.

Parameter estimasi antara variabel skala ekonomis dengan deferensiasi yang dibentuk menghasilkan nilai CR sebesar 3,811. Dapat dilihat bahwa nilai CR hitung lebih besar dari 1.96 untuk taraf tingkat kesalahan  $\alpha$  5%, sehingga dapat disimpulkan bahwa hipotesis alternatif  $H_2$  diterima pada tingkat tingkat kesalahan  $\alpha$  5%.

Secara detail diketahui bahwa variabel skala ekonomis didukung dimensi variabel indikator dengan nilai koofisien lamda ( $\lambda$ ) yang cukup signifikan. Nilai koofisien lamda ( $\lambda$ ) Skala ekonomis peralatan sebesar 0,71. Sedangkan Skala ekonomis karyawan mempunyai nilai lamda ( $\lambda$ ) sebesar 0,85. Untuk Skala ekonomis ukuran perusahaan mempunyai nilai lamda ( $\lambda$ ) sebesar 0,84.

Pemusatan proses produksi jasa ke tingkat lokal yang diberikan di beberapa industri jasa, potensi untuk meraih keunggulan harga bersaing dengan mengeksploitasi skala ekonomis (Sundar G Bharadwaj, P. Rajan Varadarajan, & John Fahy, 1993 ). Seperti yang diungkapkan oleh Sundar dkk, pemusatan proses produksi jasa ke tingkat lokal yang diberikan di beberapa industri jasa, potensi untuk meraih keunggulan harga bersaing dengan mengeksploitasi skala ekonomis (Sundar G Bharadwaj, P. Rajan Varadarajan, & John Fahy, 1993 ). Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa penerapan skala ekonomis mempunyai pengaruh positif terhadap diferensiasi. Dengan demikian penelitian ini

mendukung analisis yang sudah diteliti oleh Sundar G Bharadwaj, P. Rajan Varadarajan, & John Fahy (1993).

### 5.2.3 Simpulan Hipotesis Ketiga

Hipotesis Ketiga  $H_3$ : Semakin besar sinergi biaya antar bisnis jasa dalam business portfolio dan bisnis-bisnis lain dalam portfolio-nya, semakin besar pula keunggulan diferensiasi.

Sinergi biaya dibentuk oleh indikator : portfolio business, penjualan silang dan pembagian pengalaman. Sementara strategi diferensiasi dibentuk oleh indikator : diferensiasi proses, diferensiasi produk dan diferensiasi pengelolaan manajemen.

Parameter estimasi antara variabel sinergi biaya dengan diferensiasi, yang dibentuk menghasilkan nilai CR sebesar 4,303. Dapat dilihat bahwa nilai CR hitung lebih besar dari 1.96 untuk taraf signifikansi 5%, sehingga dapat disimpulkan bahwa hipotesis  $H_3$  diterima pada tingkat signifikansi 5%. Dapat dilihat bahwa nilai CR hitung lebih besar dari 1.96 untuk taraf tingkat kesalahan  $\alpha$  5%, sehingga dapat disimpulkan bahwa hipotesis alternatif  $H_3$  diterima pada tingkat tingkat kesalahan  $\alpha$  5%.

Secara detail diketahui bahwa variabel sinergi biaya didukung dimensi variabel indikator dengan nilai koefisien lamda ( $\lambda$ ) yang cukup signifikan. Nilai koefisien lamda ( $\lambda$ ) portfolio business 0,86. Sedangkan penjualan silang mempunyai nilai lamda ( $\lambda$ ) sebesar 0,75. Untuk pembagian pengalaman mempunyai nilai lamda ( $\lambda$ ) sebesar 0,84.

Perusahaan yang mempunyai kesempatan untuk memanfaatkan kesinergisan permintaan dengan penjualan silang dari jasa, dan kesinergisan biaya

akan menjadi keunggulan biaya dan keunggulan diferensiasi. Dalam penelitian ini kesinergian biaya diukur dengan *portfolio business*, penjualan silang pembagian kecakapan. Biaya yang bersaing disertai dengan kesinergisan tampak sedikit ditiru karena hal ini sering dicapai dibawah aset unik dari keadaan sebaik pada basis sumber spesifik perusahaan yang unik dan dasar keterampilan (Sundar G Bharadwaj, P. Rajan Varadarajan, & John Fahy, 1993).

Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa sinergi biaya mempunyai pengaruh positif terhadap diferensiasi. Dengan demikian penelitian ini mendukung rencana penelitian yang dilakukan Sundar G. Bharadwaj, Rajan Varadarajan dan John Fahy (1993)

#### **5.2.4 Simpulan Hipotesis Keempat**

Hipotesis Keempat **H<sub>4</sub>** : Semakin kuat budaya perusahaan yang diterapkan , semakin kuat pula keunggulan bersaing berkelanjutan.

Budaya perusahaan dibentuk oleh indikator : budaya inovasi, budaya orientasi hasil, budaya orientasi manusia dan budaya perhatian pada detail. Sementara strategi keunggulan bersaing berkelanjutan disusun oleh indikator : bernilai, langka, sulit ditiru dan tidak ada pengganti.

Parameter estimasi antara variabel budaya perusahaan dengan Strategi keunggulan bersaing berkelanjutan, yang dibentuk menghasilkan nilai CR sebesar 4,494. Dapat dilihat bahwa nilai CR hitung lebih besar dari 1.96 untuk taraf signifikansi 5%, sehingga dapat disimpulkan bahwa hipotesis **H<sub>4</sub>** diterima pada tingkat signifikansi 5%. Dapat dilihat bahwa nilai CR hitung lebih besar dari 1.96 untuk

taraf signifikansi 5%, sehingga dapat disimpulkan bahwa hipotesis alternatif  $H_4$  diterima pada tingkat kesalahan  $\alpha$  5%.

Secara detail diketahui bahwa variabel budaya perusahaan didukung dimensi variabel indikator dengan nilai koefisien lamda ( $\lambda$ ) yang cukup signifikan. Nilai koefisien lamda ( $\lambda$ ) budaya inovasi sebesar 0,73. Sedangkan budaya orientasi hasil mempunyai nilai lamda ( $\lambda$ ) sebesar 0,90. Untuk budaya orientasi manusia mempunyai nilai lamda ( $\lambda$ ) sebesar 0,78 dan budaya pada detail lamda ( $\lambda$ ) sebesar 0,76.

Studi baru melaporkan bahwa perusahaan-perusahaan dengan budaya yang memperhatikan implementasikan manajerial (para konsumen, pemegang saham, dan para karyawan) serta kepemimpinan (pada keseluruhan tingkat) memiliki margin yang lebih besar dibandingkan perusahaan yang tidak memiliki ciri-ciri budaya tersebut (Kolter dan Heskett 1992). Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa budaya perusahaan memberi pengaruh yang positif terhadap keunggulan bersaing berkelanjutan. Dengan demikian penelitian ini mendukung rencana penelitian yang dilakukan Sundar G. Bharadwaj, Rajan Varadarajan dan John Fahy (1993).

### **5.2.5 Simpulan Hipotesis Kelima**

Hipotesis Kelima  $H_5$  : Semakin tinggi inovasi yang semakin besar pula keunggulan bersaing berkelanjutan.

Inovasi dibentuk oleh indikator : keinovasian, inovasi teknis dan inovasi administrasi. Sementara strategi keunggulan bersaing berkelanjutan disusun oleh indikator : bernilai, langka, sulit ditiru dan tidak ada pengganti.

Parameter estimasi antara variabel inovasi dengan Strategi keunggulan bersaing berkelanjutan, yang dibentuk menghasilkan nilai CR sebesar 3,462. Dapat dilihat bahwa nilai CR hitung lebih besar dari 1.96 untuk taraf signifikansi 5%, sehingga dapat disimpulkan bahwa hipotesis  $H_5$  diterima pada tingkat signifikansi 5%. Dapat dilihat bahwa nilai CR hitung lebih besar dari 1.96 untuk taraf signifikansi 5%, sehingga dapat disimpulkan bahwa hipotesis alternatif  $H_5$  diterima pada tingkat kesalahan  $\alpha$  5%.

Secara detail diketahui bahwa variabel inovasi didukung dimensi variabel indikator dengan nilai koefisien lamda ( $\lambda$ ) yang cukup signifikan. Nilai koefisien lamda ( $\lambda$ ) keinovasian 0,81. Sedangkan inovasi teknis mempunyai nilai lamda ( $\lambda$ ) sebesar 0,72. Untuk inovasi manajemen mempunyai nilai lamda ( $\lambda$ ) sebesar 0,75.

Inovasi semakin bertambah penting sebagai suatu alat untuk kelangsungan hidup, bukan hanya untuk pertumbuhan tetapi untuk kemenangan persaingan (Gronhaug dan Koufmann, 1988 dalam Han dkk, 1998). Menurut Hurley dan Hult, 1998 (dalam Wahyono, 2002), perusahaan dengan kapasitas inovasi yang lebih besar akan lebih berhasil dalam merespon lingkungan dan mengembangkan kemampuan baru yang menyebabkan keunggulan kompetitif. Inovasi produk, proses, dan inovasi manajerial dapat digunakan untuk memperoleh keunggulan bersaing (Sundar G Bharadwaj, P. Rajan Varadarajan, & John Fahy, 1993). Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa inovasi memberi pengaruh yang positif terhadap keunggulan bersaing berkelanjutan. Dengan demikian penelitian ini mendukung pendapat Sundar G. Bharadwaj, Rajan



Varadarajan dan John Fahy (1993) dan Hurley dan Hult, 1998 (dalam Wahyono, 2002).

#### 5.2.6 Simpulan Hipotesis Keenam

Hipotesis Kelima  $H_6$  : Semakin besar kompleksitas aset-aset unik yang dibutuhkan semakin besar pula tingkat inovasi

Kompleksitas aset unik dibentuk oleh indikator : peralatan, kecakapan, proses dan inovasi. Sementara inovasi dibentuk oleh indikator : keinovasian, inovasi teknis dan inovasi administrasi.

Parameter estimasi antara variabel kompleksitas aset khusus dengan inovasi, yang dibentuk menghasilkan nilai CR sebesar 2,301. Dapat dilihat bahwa nilai CR hitung lebih besar dari 1.96 untuk taraf signifikansi 5%, sehingga dapat disimpulkan bahwa hipotesis  $H_6$  diterima pada tingkat signifikansi 5%. Dapat dilihat bahwa nilai CR hitung lebih besar dari 1.96 untuk taraf signifikansi 5%, sehingga dapat disimpulkan bahwa hipotesis alternatif  $H_6$  diterima pada tingkat kesalahan  $\alpha$  5%.

Secara detail diketahui bahwa variabel inovasi didukung dimensi variabel indikator dengan nilai koefisien lamda ( $\lambda$ ) yang cukup signifikan. Nilai koefisien lamda ( $\lambda$ ) peralatan sebesar 0,83. Sedangkan kecakapan mempunyai nilai lamda ( $\lambda$ ) sebesar 0,81. Untuk proses mempunyai nilai lamda ( $\lambda$ ) sebesar 0,85, dan inovasi mempunyai nilai lamda ( $\lambda$ ) sebesar 0,57.

Kemampuan untuk bisa ditiru dari inovasi akan dihalangi oleh derajat kerumitan (kompleksitas) dan beberapa aset yang dikhususkan dibutuhkan (Sundar G Bharadwaj, P. Rajan Varadarajan, & John Fahy, 1993). Sebuah

persiapan yang kompleks dari aset-aset yang dikhususkan dapat melindungi inovasi tersebut dan dapat menghasilkan nilai (Teece 1987). Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa kompleksitas aset unik memberi pengaruh yang positif terhadap inovasi. Dengan demikian penelitian ini mendukung pendapat Sundar G. Bharadwaj, Rajan Varadarajan dan John Fahy (1993).

### 5.2.7 Simpulan Hipotesis Ketujuh

Hipotesis Kelima  $H_7$  : Semakin besar jumlah aset khusus yang dibutuhkan semakin besar pula tingkat inovasi.

Jumlah aset khusus dibentuk oleh indikator : jumlah peralatan, jumlah kecakapan, jumlah proses dan jumlah inovasi. Sementara inovasi dibentuk oleh indikator : keinovasian, inovasi teknis dan inovasi administrasi.

Parameter estimasi antara variabel jumlah aset khusus dengan inovasi, yang dibentuk menghasilkan nilai CR sebesar 2,811. Dapat dilihat bahwa nilai CR hitung lebih besar dari 1.96 untuk taraf signifikansi 5%, sehingga dapat disimpulkan bahwa hipotesis  $H_7$  diterima pada tingkat signifikansi 5%. Dapat dilihat bahwa nilai CR hitung lebih besar dari 1.96 untuk taraf signifikansi 5%, sehingga dapat disimpulkan bahwa hipotesis alternatif  $H_7$  diterima pada tingkat tingkat kesalahan  $\alpha$  5%.

Secara detail diketahui bahwa variabel inovasi didukung dimensi variabel indikator dengan nilai koefisien lamda ( $\lambda$ ) yang cukup signifikan. Nilai koefisien lamda ( $\lambda$ ) jumlah peralatan sebesar 0,62. Sedangkan jumlah kecakapan mempunyai nilai lamda ( $\lambda$ ) sebesar 0,69. Untuk jumlah proses mempunyai nilai

lamda ( $\lambda$ ) sebesar 0,85, dan jumlah inovasi mempunyai nilai lamda ( $\lambda$ ) sebesar 0,66.

Kemampuan untuk bisa ditiru dari inovasi akan dihalangi oleh derajat kerumitan (kompleksitas) dan beberapa aset (jumlah aset) yang dikhususkan dibutuhkan (Sundar G Bharadwaj, P. Rajan Varadarajan, & John Fahy, 1993). Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa jumlah aset unik memberi pengaruh yang positif terhadap inovasi. Dengan demikian penelitian ini mendukung pendapat Sundar G. Bharadwaj, Rajan Varadarajan dan John Fahy (1993).

### **5.3 Simpulan Mengenai Masalah Penelitian**

Adapun permasalahan yang diajukan dalam penelitian ini adalah: faktor-faktor yang mempengaruhi strategi keunggulan bersaing berkelanjutan dari perusahaan jasa konstruksi golongan menengah kecil di kota Semarang. Dari permasalahan di atas, diturunkan pertanyaan penelitian sebagai berikut:

1. Bagaimana pengaruh keunggulan diferensiasi terhadap strategi keunggulan bersaing berkelanjutan.
2. Bagaimana pengaruh skala ekonomis terhadap keunggulan diferensiasi.
3. Bagaimana pengaruh sinergi biaya terhadap keunggulan diferensiasi.
4. Bagaimana pengaruh budaya organisasi terhadap strategi keunggulan bersaing berkelanjutan.
5. Bagaimana pengaruh inovasi terhadap strategi keunggulan bersaing berkelanjutan
6. Bagaimana pengaruh kompleksitas aset unik terhadap inovasi.

## 7. Bagaimana pengaruh jumlah aset unik terhadap inovasi.

Dari hasil perhitungan dengan menggunakan program statistik komputasi AMOS 4.0, dapat diambil kesimpulan penelitian sebagai berikut :

Kesimpulan masalah penelitian 1: Variabel diferensiasi memberi pengaruh yang signifikan terhadap strategi keunggulan bersaing berkelanjutan. Kesimpulan masalah penelitian 2: Variabel penerapan skala ekonomis memberi pengaruh yang signifikan diferensiasi. Kesimpulan masalah penelitian 3 : Variabel sinergi biaya memberi pengaruh yang signifikan terhadap diferensiasi. 4. Variabel budaya perusahaan memberi pengaruh yang signifikan terhadap strategi keunggulan bersaing berkelanjutan. 5. Variabel inovasi memberi pengaruh yang signifikan terhadap strategi keunggulan bersaing berkelanjutan. 6. Variabel kompleksitas aset unik memberi pengaruh yang signifikan terhadap inovasi. 7. Variabel jumlah aset unik memberi pengaruh yang signifikan terhadap inovasi. Hal ini dibuktikan dengan diterimanya ketujuh hipotesis penelitian yang disusun.

Berdasarkan jawaban atas permasalahan yang muncul, maka dikembangkan beberapa pernyataan yang didukung bukti-bukti empiris dalam penelitian ini :

1. Semakin tinggi diferensiasi yang diterapkan, semakin tinggi pula keunggulan bersaing berkelanjutan.
2. Semakin tinggi penerapan skala ekonomis, semakin tinggi pula derajat diferensiasi.
3. Semakin tinggi penerapan sinergi biaya, semakin tinggi pula derajat diferensiasi.

4. Semakin tinggi penerapan budaya perusahaan, semakin tinggi pula tingkat keberhasilan strategi keunggulan bersaing berkelanjutan.
5. Semakin tinggi penerapan inovasi, semakin tinggi pula tingkat keberhasilan strategi keunggulan bersaing berkelanjutan.
6. Semakin tinggi kompleksitas aset unik, semakin tinggi pula tingkat keberhasilan inovasi.
7. Semakin tinggi jumlah aset unik, semakin tinggi pula tingkat keberhasilan inovasi.

Dalam penelitian ini telah dikonsepsikan bahwa variabel yang mempengaruhi keunggulan bersaing berkelanjutan adalah :

1. Faktor diferensiasi berpengaruh positif terhadap strategi keunggulan bersaing berkelanjutan.
2. Faktor skala ekonomis berpengaruh positif terhadap diferensiasi.
3. Faktor sinergi biaya berpengaruh positif terhadap diferensiasi.
4. Faktor budaya perusahaan berpengaruh positif terhadap strategi keunggulan bersaing berkelanjutan.
5. Faktor inovasi berpengaruh positif terhadap strategi keunggulan bersaing berkelanjutan.
6. Faktor kompleksitas aset unik berpengaruh positif terhadap inovasi.
7. Faktor jumlah aset unik berpengaruh positif terhadap inovasi.

#### **5. 4. Implikasi Teoritis**

Literatur yang telah menjelaskan tentang teori diferensiasi, skala ekonomis, sinergi biaya, budaya perusahaan, inovasi, kompleksitas aset unik dan

jumlah aset unik, diperkuat keberadaannya oleh konsep-konsep teoritis dan dukungan empiris mengenai hubungan kausalitas antara variabel. Hubungan kausalitas tersebut adalah sebagai berikut: Keunggulan bersaing berkelanjutan dipengaruhi oleh diferensiasi, budaya perusahaan dan inovasi, dengan demikian tinggi-rendahnya diferensiasi, budaya perusahaan dan inovasi mempengaruhi keunggulan bersaing berkelanjutan dan tinggi rendahnya skala ekonomis serta sinergi biaya mempengaruhi derajat diferensiasi serta tinggi rendahnya kompleksitas aset unik dan jumlah aset unik mempengaruhi derajat keinovasian. Hal ini sejalan dengan hasil penelitian yang telah lalu. Hasil penelitian yang telah dilakukan oleh peneliti yang terdahulu adalah sebagai berikut ;

- Song dan Parry, 1994 ; Coper ,1979 (dalam Sundar G. Bharadwaj, 1993), menemukan sebuah hubungan positif yang signifikan antara tingkat keberhasilan produk baru dan pengukuran diferensiasi produk. Salah satu syarat keberhasilan dari diferensiasi adalah hambatan untuk duplikasi oleh pesaing terhadap produk yang telah dibuat ( Reihendardt , 1998 ). Dalam penelitian ini diferensiasi yang dilakukan berupa diferensiasi proses, produk dan pengelolaan manajemen. Menurut Sundar G. Bharadwaj, Rajan Varadarajan dan John Fahy (1993), perusahaan yang mempunyai keunggulan bersaing mempunyai aset-aset, nilai dan kecakapan yang unik (terdiferensiasi) sebagai sumber daya keunggulan bersaing.
- Pemusatan proses produksi jasa ke tingkat lokal diberikan di beberapa industri jasa, sedangkan potensi untuk meraih keunggulan harga bersaing dengan mengeksploitasi skala ekonomis (Sundar G Bharadwaj, P. Rajan

untuk memperoleh keunggulan bersaing (Sundar G Bharadwaj, P. Rajan Varadarajan, & John Fahy, 1993).

- Kemampuan untuk bisa ditiru dari inovasi akan dihalangi oleh derajat kerumitan (kompleksitas) dan beberapa aset (jumlah aset) yang dikhususkan dibutuhkan (Sundar G Bharadwaj, P. Rajan Varadarajan, & John Fahy, 1993). Sebuah persiapan yang kompleks dari aset-aset yang dikhususkan dapat melindungi inovasi tersebut dan dapat menghasilkan nilai (Teece 1987).

Berdasarkan uraian dan penjelasan di atas, secara ringkas implikasi teoritis dalam penelitian ini sebagai berikut :

Tabel 5.2 Implikasi Teoritis

No	Judul (penulis, tahun)	Penelitian ini	Implikasi teoritis
1	Hurley dan Hult (1998)	Keunggulan bersaing berkelanjutan, diferensiasi, skala ekonomis, sinergi biaya, budaya perusahaan, inovasi, kompleksitas aset unik dan jumlah aset unik	Penelitian ini mendukung dari penelitian yang dilakukan oleh Hurley dan Hult (1998) Kemampuan berinovasi yang tinggi akan menyebabkan keunggulan kompetitif.
2	Sundar G Bharadwaj, P. Rajan Varadarajan, & John Fahy, (1993)	Keunggulan bersaing berkelanjutan, diferensiasi, skala ekonomis, sinergi biaya, budaya perusahaan, inovasi, kompleksitas aset unik dan jumlah aset unik	Penelitian ini mendukung dari Reasearch propotions yang dilakukan oleh Sundar G Bharadwaj, P. Rajan Varadarajan, & John Fahy, (1993)

## 5. 5 Implikasi Manajerial.

Penelitian ini berhasil memperoleh bukti empiris bahwa diferensiasi signifikan positif terhadap variabel keunggulan bersaing berkelanjutan. Variabel budaya signifikan positif terhadap variabel keunggulan bersaing berkelanjutan, variabel inovasi signifikan positif terhadap variabel keunggulan bersaing berkelanjutan. Variabel skala ekonomis dan sinergi biaya memberi pengaruh yang

Varadarajan, & John Fahy, 1993 ). Dalam penelitian ini skala ekonomis diukur dengan skala ekonomis peralatan, karyawan dan ukuran perusahaan.

- Perusahaan yang mempunyai kesempatan untuk memanfaatkan kesinergisan permintaan dengan penjualan silang dari jasa, dan kesinergisan biaya akan menjadi keunggulan biaya dan keunggulan diferensiasi. Dalam penelitian ini kesinergian biaya diukur dengan *portfolio business*, penjualan silang pembagian kecakapan. Biaya yang bersaing disertai dengan kesinergisan tampak sedikit ditiru karena hal ini sering dicapai dibawah aset unik dari keadaan sebaik pada basis sumber spesifik perusahaan yang unik dan dasar keterampilan (Sundar G Bharadwaj, P. Rajan Varadarajan, & John Fahy, 1993).
- Studi baru melaporkan bahwa perusahaan-perusahaan dengan budaya yang memperhatikan dan mengimplementasikan manajerial (para konsumen, pemegang saham, dan para karyawan) serta kepemimpinan (pada keseluruhan tingkat) memiliki margin yang lebih besar dibandingkan perusahaan yang tidak memiliki ciri-ciri budaya tersebut (Kolter dan Heskett 1992).
- Inovasi semakin bertambah penting sebagai suatu alat untuk kelangsungan hidup, bukan hanya untuk pertumbuhan tetapi untuk kemenangan persaingan (Gronhaug dan Koufmann, 1988 dalam Han dkk, 1998). Menurut Hurley dan Hult, 1998 (dalam Wahyono,2002), perusahaan dengan kapasitas inovasi yang lebih besar akan lebih berhasil dalam merespon lingkungan dan mengembangkan kemampuan baru yang menyebabkan keunggulan kompetitif. Inovasi produk, proses, dan inovasi manajerial dapat digunakan



untuk memperoleh keunggulan bersaing (Sundar G Bharadwaj, P. Rajan Varadarajan, & John Fahy, 1993).

- Kemampuan untuk bisa ditiru dari inovasi akan dihalangi oleh derajat kerumitan (kompleksitas) dan beberapa aset (jumlah aset) yang dikhususkan dibutuhkan (Sundar G Bharadwaj, P. Rajan Varadarajan, & John Fahy, 1993). Sebuah persiapan yang kompleks dari aset-aset yang dikhususkan dapat melindungi inovasi tersebut dan dapat menghasilkan nilai (Teece 1987).

Berdasarkan uraian dan penjelasan di atas, secara ringkas implikasi teoritis dalam penelitian ini sebagai berikut :

Tabel 5.2 Implikasi Teoritis

No	Judul (penulis, tahun)	Penelitian ini	Implikasi teoritis
1	Hurley dan Hult (1998)	Keunggulan bersaing berkelanjutan, diferensiasi, skala ekonomis, sinergi biaya, budaya perusahaan, inovasi, kompleksitas aset unik dan jumlah aset unik	Penelitian ini mendukung dari penelitian yang dilakukan oleh Hurley dan Hult (1998) Kemampuan berinovasi yang tinggi akan menyebabkan keunggulan kompetitif.
2	Sundar G Bharadwaj, P. Rajan Varadarajan, & John Fahy, (1993)	Keunggulan bersaing berkelanjutan, diferensiasi, skala ekonomis, sinergi biaya, budaya perusahaan, inovasi, kompleksitas aset unik dan jumlah aset unik	Penelitian ini mendukung dari Reasearch propotions yang dilakukan oleh Sundar G Bharadwaj, P. Rajan Varadarajan, & John Fahy, (1993)

## 5.5 Implikasi Manajerial.

Penelitian ini berhasil memperoleh bukti empiris bahwa diferensiasi signifikan positif terhadap variabel keunggulan bersaing berkelanjutan. Variabel budaya signifikan positif terhadap variabel keunggulan bersaing berkelanjutan, variabel inovasi signifikan positif terhadap variabel keunggulan bersaing berkelanjutan. Variabel skala ekonomis dan sinergi biaya memberi pengaruh yang

positif terhadap diferensiasi serta kompleksitas aset unik dan jumlah aset unik memberi pengaruh positif terhadap inovasi.

Jika dilihat dari pengaruh *standardized total effects* yang dihasilkan dari perhitungan secara komputasi terlihat dari hasil penelitian pengaruh *total effects* antara budaya perusahaan mempunyai pengaruh yang lebih besar dibandingkan penerapan diferensiasi dan inovasi terhadap keunggulan bersaing berkelanjutan. Hal ini memberi implikasi manajerial bahwa karena budaya perusahaan mempunyai pengaruh yang besar maka budaya perusahaan ini layak digunakan sebagai langkah manajerial untuk meningkatkan keunggulan bersaing berkelanjutan. Diketahui bahwa budaya perusahaan tersusun dari variabel indikator : budaya inovasi, budaya orientasi hasil, budaya orientasi manusia dan budaya perhatian pada detail. Adapun besarnya koefisien jika dilihat dari variabel indikator yang membentuk dari variabel budaya perusahaan ternyata pengaruh yang terbesar dari variabel indikator tersebut adalah variabel budaya orientasi hasil disusul budaya orientasi manusia kemudian budaya perhatian pada detail serta budaya inovasi. Dari hasil ini dapat dijadikan dasar strategi bagi pihak manajemen untuk mencapai tujuan peningkatan keunggulan bersaing berkelanjutan. Dari penelitian ini juga didapat pengaruh *total effects* dari penerapan diferensiasi terhadap keunggulan bersaing berkelanjutan. Jika dilihat dari *loading* indikator variabel diferensiasi ternyata indikator diferensiasi proses mempunyai pengaruh yang terbesar disusul diferensiasi pengelolaan manajemen, disusul diferensiasi produk. Sedangkan variabel inovasi jika dilihat dari *loading*-nya variabel indikator keinovasian mempunyai *loading* yang terbesar, disusul inovasi administrasi dan inovasi proses. Dalam penelitian ini juga terlihat bahwa

sinergi biaya memberikan pengaruh yang relatif lebih kuat terhadap diferensiasi dibandingkan skala ekonomis. Demikian pula bahwa jumlah aset unik memberi pengaruh yang lebih kuat dibandingkan kompleksitas aset unik dalam mempengaruhi variabel inovasi.

Dari hasil penelitian diatas dapat diajukan implikasi manajerial sebagai berikut :

a. Skenario I: Penerapan budaya perusahaan yang mendukung tujuan perusahaan

Adapun langkah yang harus dilakukan adalah :

1. Menerapkan budaya orientasi hasil.

Adapaun cara yang dilakukan perusahaan dalam menerapkan budaya orientasi hasil adalah :

- Dalam penilaian kinerja karyawan, yang dinilai adalah hasil kerja yang dilakukan bukan karena hubungan baik.
- Penghargaan yang diberikan perusahaan pada karyawan yang berupa gaji dikaitkan dengan hasil kerja yang dicapai karyawan. Hal ini dapat dilakukan dengan perturan yang jelas tentang hasil kerja yang berhubungan dengan imbalan dan hukuman.

2. Membuat budaya orientasi manusia.

Adapaun cara yang dilakukan perusahaan dalam menerapkan budaya orientasi manusia adalah perusahaan menempatkan karyawan sebagai aset perusahaan bukan sebagai alat produksi yang diterjemahkan dalam aturan kerja atau system kerja. Sebagai

contoh aturan cuti, aturan tunjangan kesehatan dan lain-lain, menempatkan manusia sebagai fokus orientasi.

3. Menerapkan orientasi pada detail.

Adapun cara yang dilakukan adalah menyusun aturan kerja atau system kerja yang menetapkan sebuah rencana sampai pada tinjauan yang detail. Hasil kerja juga dinilai sampai detail.

4. Menerapkan budaya inovasi

Budaya inovasi perlu ditumbuhkan untuk memacu jumlah hasil karya keinovasian. Untuk menumbuhkan budaya inovasi harus dibuat target inovasi yang berkelanjutan dan terprogram, serta pemberian imbalan atau hadiah serta penghargaan pada divisi atau individu yang menghasilkan karya inovasi. Penilaian prestasi kerja juga dikaitkan dengan kemampuan karyawan melahirkan karya inovasi.

b. Skenario II: Penerapan strategi diferensiasi

Adapun langkah yang perlu diambil adalah :

1. Melakukan diferensiasi proses

Cara yang dilakukan adalah dengan mencari proses baru yang berbeda dengan proses yang dilakukan oleh pesaing. Untuk mendukung program ini perlu didirikan bagian R& D, yang salah satu fungsinya mencari cara atau proses yang baru. Untuk mencari hal baru tersebut dapat dilakukan dengan melalui internet, mencari copy paten dan lain-lain kemudian dipelajari dan ujicobakan.

## 2. Melakukan diferensiasi pengelolaan manajemen

Cara yang dilakukan adalah dengan mencari pengelolaan manajemen yang berbeda dengan pengelolaan manajemen yang dilakukan oleh pesaing. Hal ini dapat dilakukan dengan mencari berbagai model yang paling sesuai dengan kondisi perusahaan dan budaya perusahaan. Juga perlu banyak belajar dari perusahaan lain yang telah terbukti nyata berhasil dalam membangun bisnis, kemudian diterapkan dengan beberapa inovasi yang diperlukan

## 3. Melakukan diferensiasi produk

Cara yang dilakukan adalah dengan mencari produk baru yang berbeda dengan produk yang dilakukan oleh pesaing. Untuk mendukung program ini perlu didirikan bagian intelejen yang mempunyai fungsi sebagai pencari informasi tentang pesaing, disamping itu perlu didirikan bagian R& D yang salah satu fungsinya mendisain produk dan mencari fitur-fitur yang baru. Untuk mencari hal baru tersebut dapat dilakukan dengan melalui internet, mencari copy paten dan lain-lain.

### c. Skenario III : Meningkatkan Inovasi

Adapun langkah yang harus dilakukan adalah :

#### 1. Meningkatkan budaya inovasi (keinovasian).

Cara yang dilakukan untuk meningkatkan budaya keinovasian adalah dengan membiasakan karyawan untuk melahirkan kreativitasan yang berujud karya-karya inovasi. Memberikan

imbalan atau hadiah setiap divisi atau individu yang telah melakukan suatu hasil dari kekreativan yang mempunyai nilai dan berguna buat perusahaan. Juga perlu dibuat suatu target-target khusus yang berhubungan dengan karya kekreativan yang berkesinambungan.

2. Mencari terobasan-terobosan inovasi administrasi.

Diketahui bahwa administrasi adalah aktivitas pendukung, bukan aktivitas inti dari suatu perusahaan. Aktivitas ini jangan sampai menjadi beban. Untuk itu diperlukan kiat-kiat khusus untuk menyederhanakan proses administrasi tanpa mengurangi kualitas data yang dilaporkan. Caranya dengan mengevaluasi jenis-jenis pekerjaan keadministrasian dan menentukan jenis pelaporan dan bentuk pelaporan yang paling efektif. Perlu juga penyederhanaan birokrasi karena dengan birokrasi yang sederhana proses administrasi juga sederhana.

3. Melakukan inovasi yang bersifat teknis, yaitu inovasi yang berkaitan dengan proses, teknologi dan bahan baku. Cara yang dilakukan adalah dengan didirikan bagian R& D yang salah satu fungsinya mendisain fungsi-fungsi teknis yang berhubungan dengan proses, teknologi dan bahan baku. Untuk mencari hal baru tersebut dapat dilakukan dengan melalui internet, mencari copy paten dan lain-lain.

## **5.6 Limitasi**

Keterbatasan dari penelitian ini adalah obyek penelitian ini hanya pada perusahaan jasa konstruksi menengah kecil di Kodya Semarang saja, sehingga hasil penelitian ini tidak dapat dijeneralkan. Selain itu juga keterbatasan model yang disusun. Barangkali akan menghasilkan penelitian yang lebih baik jika model lebih dikembangkan lagi.

## **5.7 Agenda Penelitian Yang Akan Datang.**

Dalam melakukan penelitian lanjutan, faktor yang mempengaruhi keunggulan bersaing berkelanjutan pada perusahaan jasa konstruksi dikembangkan dengan menambahkan variabel eksternal seperti identifikasi pesaing. Disamping itu penggunaan sampel yang lebih luas yang terdiri dari perusahaan jasa konstruksi di Jawa Tengah.

## DAFTAR REFERENSI

- Barmey, Jay B, 1986a, **Organizatin Culture ; Can it Be a Source of Sustained Competitive Advantage**, Academy of Management Review 11 (July)
- Barmey, Jay B, 1986b, **Strategic Factor Markets: expectations, Luck and Business Strategy**, Management Science 32 ( October)
- Barmey, Jay B, 1991, **Firm Resources and Sustained Competitive Advantage**, Journal of Mangement 17 (1)
- BPS, 2002, **Statistik Konstruksi**
- Coyne, Kevin p, 1985, **Sustainable Competitive Advantage Whot It Is, What Is't**, Business Horizons 29 ( January).
- Damanpour, Fariborz, 1991, **Organizational inovasi : A Meta Analysis of Efect of Determinants and moderators**, Academy of Management of Journal 34(3).
- Day, George and Robin Wensley, 1988, **Assessing Advantage : a Frame Work for Diagnostic Competitive Superiority**, Journal of Marketing 52 (April).
- Emory and Cooper, 198), **Business Research Methods**, 5 th edition, Boston
- Dierickx, I and K Cool, 1989, **Asset Stock Accumulation and Sutainability of Competitive Advantage**, Management Science 35.
- Ferdinad, Agusty, 2002, **Structural Equation Modeling dalam penelitian Manajemen (SEM)**
- Hair , Jr Joseph F, Rolph e Anderson, Ronal I, Tatham and William C Black, 1995, **Multivariate Data Analysis With Readings**, Prentice Hall international Inc.
- Han, J.K, Namwoon Kim, and RajendraK. Srivastava, 1998, **Market orientation and Organizational Performance : Is Inovation a Missing link**, 'Journal Of Marketing, Vol 2.



- Heskett, James L, 1987, **Lessons in Service Sector**, Harvard Business Review, 65 (Mach-April)
- Kotler, P, 1972, **Marketing Management** 2ed, Englewood Cliffs, N. J : Prentice Hall, Edisi terjemahan, Penerbit Erlangga, Jakarta.
- Kotler, P, 1985, **Competitive Advantage**, The Free Press, New York.
- L. Arbuckle, James dan Werner Wothke, 1999, **AMOS 4.0 User's Guide**. Smallwaters Corporation.
- Levit, Theodore, 1976, **The Industrialization of Service**, Harvard Business Review
- Lippman, S.A. and Richard P. Rumelt, 1982, **Uncertain Imitability: An Analysis of Interfirm Differences in Efficiency under Competition**, The Bell Journal of Economic, 13.
- Menon, A., Bharawaj, Adidam, and Edison, S.W, 1999, "Antecedents and Consequence of Marketing Strategy Making Model and A Test, Journal of Marketing 63 (April).
- Mintzberg, Henry, 1983, **Power in and Around Organization**, Englewood Cliffs, NJ Prentice hall, Inc.
- Potter. Michael E, 1987, **Competitive Strategy**, the Free Press, New York.
- Reed Richard and Robert J. DeFillippi, 1990, **Causal Ambiguity, Barriers to Imitation and Sustainable Competitive Advantage**, Academy of Management Review 15 (January).
- Ruekert, Robert W. and Orville C. Walker, 1987, **Interaction between Marketing and R&D Departments in Implementing Different Business Strategies**, Strategic Management Journal, 8, p, 233-248.
- Rumelt, Richard P, 1984, **Towards a Strategic Theory of The Firm,** in **Competitive Strategic Management**, R Lamb, ed Englewood Cliffs.
- Singarimbun, M. Nasri dan Sofian Effendi, 1995, **Metode Penelitian Survei**, Edisi Revisi, Jakarta LP3ES.
- Soeratno dan Arysad, Lincoln, 1995, **Metodologi Penelitian Untuk Ekonomi Dan Bisnis**, BPFE, Yogyakarta.

Sundar G Bharadwaj, P. Rajan Varadarajan, & John Fahy, 1993. **Sustainable Competitive Advantage in Service Industries : A Conceptual Model and Research Propositions**, Journal of Marketing Vol 57 (Oct 1993)

Teece, David. J., 1998, **The Market for Know-How and the Efficient International Transfer of Technology**, Annals of the American Academy of Political and Social Science, 458.

Thomas, Dan R.E., 1978, **Strategy is Different in Service Business**, Harvard Business Review 56 ( July).

Wahyono, 2002, **Orientasi Pasar Dan Inovasi: Pengaruh Terhadap Kinerja Pemasaran**, Indonesian Journal of Marketing Science, Mei

Walker, Orville C., and Robert W. Ruekert, 1987, **Marketing's Role in the Implementation of Business Strategies ; a Critical Review and Conceptual Framework**, Journal of Marketing 51 July

Zulkieflimansyah, 2003, **Kredit Usaha Kecil dan Menengah**, Usahawan, Jakarta.

Hermawan Kertajaya, 2004, **Menciptakan strategi Bisnis yang Tepat**, Kompas, Jakarta.

NO	ITEM PERTANYAAN	SKALA RATING PENILAIAN
11	Jumlah kompleksitas peralatan yang unik merupakan hal yang penting untuk pencegahan peniruan sehingga akan meningkatkan keunggulan bersaing berkelanjutan	<p>Sangat tidak setuju                      Sangat setuju</p> <p>1   2   3   4   5   6   7   8   9   10</p>
12	Jumlah kecakapan ( <i>kapabilitas</i> ) yang unik merupakan hal yang penting untuk pencegahan peniruan sehingga akan meningkatkan keunggulan bersaing berkelanjutan	<p>Sangat tidak setuju                      Sangat setuju</p> <p>1   2   3   4   5   6   7   8   9   10</p>
13	Jumlah proses yang unik merupakan hal yang penting untuk pencegahan peniruan sehingga akan meningkatkan keunggulan bersaing berkelanjutan	<p>Sangat tidak setuju                      Sangat setuju</p> <p>1   2   3   4   5   6   7   8   9   10</p>
14	Jumlah inovasi yang unik merupakan hal yang penting untuk pencegahan peniruan sehingga akan meningkatkan keunggulan bersaing berkelanjutan	<p>Sangat tidak setuju                      Sangat setuju</p> <p>1   2   3   4   5   6   7   8   9   10</p>

## DEFERENSIASI

Diferensiasi adalah pembeda yang ditawarkan dari sesuatu yang bernilai, yang tidak dimiliki oleh para pesaing

NO	ITEM PERTANYAAN	SKALA RATING PENILAIAN
15	Proses yang berbeda merupakan hal yang penting untuk pencegahan peniruan dari pesaing sehingga akan meningkatkan keunggulan bersaing berkelanjutan	<p>Sangat tidak setuju                      Sangat setuju</p> <p>1   2   3   4   5   6   7   8   9   10</p>
16	Produk yang berbeda merupakan hal yang penting untuk pencegahan peniruan dari pesaing sehingga akan meningkatkan keunggulan bersaing berkelanjutan	<p>Sangat tidak setuju                      Sangat setuju</p> <p>1   2   3   4   5   6   7   8   9   10</p>

Lampiran I

Semarang, September 2004

Kepada

Yth. Bapak/Ibu/Sdr/i Pemimpin / Pemilik  
Perusahaan Industri Jasa Konstruksi  
Di

Semarang

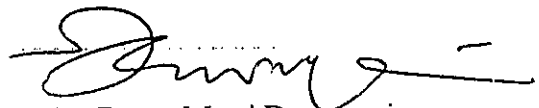
Dengan hormat,

Perkenalkanlah saya memperkenalkan diri, saya adalah mahasiswi Program Studi Magister Manajemen Universitas Diponegoro Semarang. Saat ini saya sedang melaksanakan penelitian dalam rangka penyusunan tesis S2 tentang : **"Analisis Beberapa Faktor Yang Mempengaruhi Strategi Keunggulan Bersaing Berkelanjutan" Studi Empiris Pada Perusahaan Kontraktor Kecil dan Menengah di Kota Semarang.**

Sehubungan dengan hal tersebut diatas, saya mengharapkan partisipasi dari Bapak/Ibu/Saudara/i untuk menilai setiap pernyataan yang menggambarkan persepsi Saudara. Saya percaya bahwa pengalaman Bapak/Ibu/Saudara/i akan mampu memperluas pemikiran penulis yang akan dikembangkan dalam penyusunan tesis ini. Saya sangat mengharapkan Bapak/Ibu/Saudara/i bersedia meluangkan sedikit waktu untuk mengisi kuesioner terlampir.

Atas partisipasi dan kesediaannya saya ucapkan terima kasih.

Hormat saya,



Rr. Retno Murti Dewayani.  
NIM : C4A001229

**KUESIONER**  
**ANALISA FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI KINERJA**  
**MELALUI STRATEGI KEUNGGULAN BERSAING BERKELANJUTAN**

I. Nama Responden : .....

Umur : ..... ..

Jenis Kelamin : Pr ☐ Lk ☐

Pendidikan : SMA ☐ D3 ☐ Sarjana ☐ S2 ☐

Nama Perusahaan : .....

Jabatan : .....

Golongan Perusahaan : Kecil ☐

Menengah ☐

Lama Bekerja : 0-2 ☐ 2-4 ☐ 4-5 ☐ Lebih dari 5 ☐

**II Petunjuk**

1. Berikanlah penilaian saudara terhadap pernyataan-pernyataan berikut dengan memberikan tanda (X) pada masing masing kotak tanggapan yang mewakili tingkat kesetujuan saudara terhadap isi dari masing-masing pernyataan.
2. Nilai dari skala 1 yang berarti sangat tidak setuju sampai dengan skala 10 yang berarti sangat setuju.

Jawaban 1- 5 cenderung tidak setuju, makin mendekati 1 semakin tidak setuju

Jawaban 6-10 cenderung setuju, makin mendekati 10 semakin sangat setuju

## SKALA EKONOMIS

Skala ekonomis Batas ukuran yang paling optimal sehingga menghasilkan hasil yang paling optimal yang diukur dengan skala ekonomis peralatan, skala ekonomis karyawan dan skala ekonomis ukuran perusahaan

NO	ITEM PERTANYAAN	SKALA RATING PENILAIAN
1	Peralatan ( <i>equitment</i> ) merupakan hal yang penting dalam menuju skala ekonomis untuk meningkatkan keunggulan bersaing berkelanjutan	<div>Sangat tidak setuju</div> <div>Sangat setuju</div> <div>1 2 3 4 5 6 7 8 9 10</div>
2	Jumlah karyawan merupakan hal yang penting dalam menuju skala ekonomis untuk meningkatkan keunggulan bersaing berkelanjutan	<div>Sangat tidak setuju</div> <div>Sangat setuju</div> <div>1 2 3 4 5 6 7 8 9 10</div>
3	Ukuran perusahaan merupakan hal yang penting dalam menuju skala ekonomis untuk meningkatkan keunggulan bersaing berkelanjutan	<div>Sangat tidak setuju</div> <div>Sangat setuju</div> <div>1 2 3 4 5 6 7 8 9 10</div>

## SINERGI BIAYA

Perpaduan silang dari proses produksi yang menghasilkan biaya produksi yang paling efisien yang diukur dengan portfolio business, penjualan silang dan pembagian pengalaman

NO	ITEM PERTANYAAN	SKALA RATING PENILAIAN
4	<i>Portfolio business</i> merupakan hal yang penting dalam meningkatkan kesinergisan biaya sehingga akan meningkatkan keunggulan bersaing berkelanjutan	<div>Sangat tidak setuju</div> <div>Sangat setuju</div> <div>1 2 3 4 5 6 7 8 9 10</div>
5	Penjualan silang merupakan hal yang penting dalam meningkatkan kesinergisan biaya sehingga akan meningkatkan keunggulan bersaing berkelanjutan	<div>Sangat tidak setuju</div> <div>Sangat setuju</div> <div>1 2 3 4 5 6 7 8 9 10</div>

6	Pembagian kecakapan (kapabilitas) merupakan hal yang penting dalam meningkatkan kesinergisan biaya sehingga akan meningkatkan keunggulan bersaing berkelanjutan	Sangat tidak setuju					Sangat setuju				
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

## KOMPLEKSITAS ALAT

Derajat kerumitan dari beberapa aset yang dikhususkan yang dibutuhkan

NO	ITEM PERTANYAAN	SKALA RATING PENILAIAN									
7	Kompleksitas peralatan yang unik merupakan hal yang penting untuk pencegahan peniruan sehingga akan meningkatkan keunggulan bersaing berkelanjutan	Sangat tidak setuju					Sangat setuju				
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
8	Kecakapan ( <i>kapabilitas</i> ) yang unik merupakan hal yang penting untuk pencegahan peniruan sehingga akan meningkatkan keunggulan bersaing berkelanjutan	Sangat tidak setuju					Sangat setuju				
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
9	Proses yang unik merupakan hal yang penting untuk pencegahan peniruan sehingga akan meningkatkan keunggulan bersaing berkelanjutan	Sangat tidak setuju					Sangat setuju				
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
10	Inovasi yang unik merupakan hal yang penting untuk pencegahan peniruan sehingga akan meningkatkan keunggulan bersaing berkelanjutan	Sangat tidak setuju					Sangat setuju				
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

### A. JUMLAH ASET

Jumlah dari sumber daya dan kecakapan (kapabilitas) yang tidak dimiliki oleh pesaing yang diukur dengan jumlah peralatan, jumlah kecakapan, jumlah proses dan jumlah inovasi.

17	Pengelolaan manajemen yang berbeda merupakan hal yang penting untuk pencegahan peniruan dari pesaing sehingga akan meningkatkan keunggulan bersaing berkelanjutan	Sangat tidak setuju					Sangat setuju				
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

### BUDAYA PERUSAHAAN

Budaya sebuah organisasi adalah suatu perangkat yang kompleks dari kepercayaan dan langkah-langkah dalam melakukan sesuatu yang mempengaruhi perspektif organisasi atas diri dan dunia sekitarnya

NO	ITEM PERTANYAAN	SKALA RATING PENILAIAN									
18	Budaya inovasi yang unik merupakan hal yang penting untuk pencegahan peniruan dari pesaing sehingga akan meningkatkan keunggulan bersaing berkelanjutan	Sangat tidak setuju					Sangat setuju				
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
19	Budaya yang berorientasi pada hasil merupakan hal yang penting sehingga akan meningkatkan keunggulan bersaing berkelanjutan	Sangat tidak setuju					Sangat setuju				
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
20	Budaya yang berorientasi pada manusia merupakan hal yang penting sehingga akan meningkatkan keunggulan bersaing berkelanjutan	Sangat tidak setuju					Sangat setuju				
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
21	Budaya yang menekankan perhatian pada detail merupakan hal yang penting sehingga akan meningkatkan keunggulan bersaing berkelanjutan	Sangat tidak setuju					Sangat setuju				
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

### INOVASI

Inovasi adalah mekanisme perusahaan untuk beradaptasi dalam lingkungan yang dinamis

NO	ITEM PERTANYAAN	SKALA RATING PENILAIAN									
22	Keinovatifan (kultur inovasi) yang unik merupakan hal yang penting untuk	Sangat tidak setuju					Sangat setuju				
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10



	pencegahan peniruan dari pesaing sehingga akan meningkatkan keunggulan bersaing berkelanjutan	
23	Inovasi teknis yang unik merupakan hal yang penting untuk pencegahan peniruan dari pesaing sehingga akan meningkatkan keunggulan bersaing berkelanjutan	<p>Sangat tidak setuju                      Sangat setuju</p> <p>1   2   3   4   5   6   7   8   9   10</p>
24	Inovasi administrasi yang unik merupakan hal yang penting untuk pencegahan peniruan dari pesaing sehingga akan meningkatkan keunggulan bersaing berkelanjutan	<p>Sangat tidak setuju                      Sangat setuju</p> <p>1   2   3   4   5   6   7   8   9   10</p>

### STRATEGI KEUNGGULAN BERSAING

Kondisi sebuah perusahaan yang mempunyai aset, kecakapan dan nilai yang unik sehingga mempunyai implementasi strategi yang tidak mudah ditiru oleh pesaing

NO	ITEM PERTANYAAN	SKALA RATING PENILAIAN
25	Sumber daya dan aset yang unik harus mempunyai nilai ( <i>value</i> ) agar merupakan bagian dari strategi pencegahan peniruan dari pesaing sehingga akan meningkatkan keunggulan bersaing berkelanjutan	<p>Sangat tidak setuju                      Sangat setuju</p> <p>1   2   3   4   5   6   7   8   9   10</p>
26	Sumber daya dan aset yang unik harus langka agar merupakan bagian dari strategi pencegahan peniruan dari pesaing sehingga akan meningkatkan keunggulan bersaing berkelanjutan	<p>Sangat tidak setuju                      Sangat setuju</p> <p>1   2   3   4   5   6   7   8   9   10</p>
27	Sumber daya dan aset yang unik harus sulit ditiru agar merupakan bagian dari strategi pencegahan peniruan dari pesaing sehingga akan meningkatkan keunggulan bersaing berkelanjutan	<p>Sangat tidak setuju                      Sangat setuju</p> <p>1   2   3   4   5   6   7   8   9   10</p>
28	Sumber daya dan aset yang unik harus tidak ada pengganti agar merupakan bagian dari strategi pencegahan peniruan	<p>Sangat tidak setuju                      Sangat setuju</p> <p>1   2   3   4   5   6   7   8   9   10</p>

	<p>dari pesaing sehingga akan meningkatkan keunggulan bersaing berkelanjutan</p>	
--	--	--